

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**МЕРДЕНОВ ЮРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК 342.6

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ**

081 «Право»

08 «Право»

Подається на здобуття наукового ступеня **доктора філософії**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ /Мерденів Ю.В./

Науковий керівник **Швець Дмитро Володимирович**, доктор юридичних  
наук, доцент

Одеса - 2024

## АНОТАЦІЯ

*Мерденов Ю.В.* Адміністративно-правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 Право. - Одеський державний університет внутрішніх справ, Одеса, 2024.

У дисертації проведено комплексне дослідження адміністративно-правового забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України.

Доведено, що основна ідея концепції «управління персоналом» виглядає як системно-структурний підхід до керування ресурсами людського капіталу в організації, що полягає в поєднанні багато складових, таких як посади, підрозділи і служби, які об'єднуються єдиною метою. Кожному з елементів належить конкретна функціональна роль і взаємозв'язок з іншими елементами. Організація в цьому контексті розглядається як система зі своєю ієрархією та структурою, включаючи різні підрозділи і позиції, кожна з яких відповідає конкретним управлінським потребам. Зазначається, що ці елементи мають необхідну інфраструктуру та ресурси для ефективного виконання поставлених перед ними завдань.

У світовій практиці підходи до управління персоналом реалізуються через відповідні концепції та залежать від загальнодержавної політики. Проаналізувавши сучасний стан кадрового забезпечення органів Національної поліції України, визначається, що серед основних проблем у сфері управління персоналом, які потребують невідкладного вирішення, є такі. По-перше, невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу. По-друге, недосконалість законодавчої бази, яка не надає процесам управління персоналом правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності, не

враховує європейські стандарти в кадровій сфері. По-третє, відсутність стратегічного плану підготовки персоналу відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом у країні. По-четверте, слабка функціональна визначеність структур по роботі з персоналом, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб веде до зниження ефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. По-п'яте, відсутні чіткі критерії ефективності діяльності органу, на який покладено функцію роботи з персоналом. Усі вищеперераховані проблеми стосуються й кадрового забезпечення Національної поліції України і визначаються нами як окремі завдання наукового пошуку.

Поняття кадрового забезпечення можна розглядати в широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні це діяльність, спрямована на забезпечення органів державної влади персоналом із необхідним рівнем кваліфікації професійних та особистих якостей, здатним виконувати поставлені завдання. У вузькому розумінні кадрове забезпечення – це нормативно закріплена цілеспрямована діяльність посадових осіб спеціально уповноважених державних органів щодо процесів професійної орієнтації прогнозування і планування кадрових потреб: відбору, підготовки розстановки та вивільнення персоналу.

Сутність кадрового забезпечення в Національній поліції України полягає в діяльності уповноважених суб'єктів із метою забезпечення управління, яке здійснюється в умовах воєнного стану та в повоєнний період із забезпечення прав, свобод та законних інтересів особи, шляхом наповнення організаційних структур системи публічного управління відповідними кадрами, створення в них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту. При цьому значення кадрового забезпечення в органах НПУ полягає у створенні можливості для самої держави через своїх

представників (поліцейських) виконувати покладені на них функції, а також ті обов'язки, які держава несе перед людиною.

Науково-методологічні підходи дослідження особливостей управління персоналом в окремих органах державної влади дає можливість запропонувати втілити технології «асесмент-центр» до вимог і умов специфіки діяльності Національної поліції України, що надасть можливість нарощування відомчого наукового потенціалу у цій галузі, передусім, з розроблення профілів ключових і компетенцій основних категорій працівників. Процедура асесмент-центру на місцях може проводитися співробітниками кадрового апарату, керівниками структурних підрозділів із профілю діяльності атестованого, психологами територіальних відділів НПУ, які пройшли спеціальну підготовку.

Установлено, що під час дії режиму воєнного стану необхідно значну увагу приділити інституту наставництва, який дає можливість молодим поліцейським більш якісно й ефективно виконувати свої обов'язки, а наставникам – запропонувати особливі умови несення служби. Наставництво – робота з великою концентрацією уваги, яку небажано поєднувати з іншими видами діяльності, у цьому випадку вона буде ефективною. Задля підвищення ефективності вирішення цього питання слід застосувати досвід США, а саме введення додаткових гарантій та пільг наставнику.

Визначено, що діяльність з управління персоналом у Національній поліції України – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами системна-організуюча, владно-розпорядча діяльність певної групи органів, підрозділів, посадових осіб, коло яких установлено чинним законодавством та іншими нормативно-правовими актами, яка спрямована на впорядкування організаційної структури системи Національної поліції України, планування, підготовку, розроблення та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності апарату управління, здійснення документального, інформаційного, кадрового,

психологічного забезпечення діяльності органів та підрозділів Національної поліції з метою виконання покладених на них завдань.

Система управління персоналом у Національній поліції України – це утворення, що виконує функції розроблення кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналізу кадрового потенціалу та потреби кожного підрозділу, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, підтримки взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують систему кадровим потенціалом.

Запропоновано на законодавчому рівні закріплення правових механізмів запобігання конфлікту інтересів в поліції, складовими якого є сукупність нормативно визначених обмежень, дотримання яких виключає можливість виникнення конфлікту інтересів, способи уникнення конфлікту інтересів, способи врегулювання конфлікту інтересів, нормативно визначені наслідки нежиття заходів щодо недопущення або врегулювання конфлікту інтересів (створення умов для зменшення корупційних ризиків; розроблення проєкту предикатної поліції).

Доведено, що формування працівника поліції НПУ повинно проходити поетапно від базового курсу (аналогія Данії, США, Японії, Швейцарії та ін.); далі, залежно від спеціалізації, отримати додаткове (обов'язкове або необов'язкове) навчання і до досягнення конкретного рівня спеціалізації, що надасть можливість, наприклад, виконувати функції детективів або працівників слідчих підрозділів. У системі підготовки поліцейських кадрів США враховано питання запобігання корупції та недопущення конфлікту інтересів, на що необхідно звернути увагу під час проходження початкової підготовки поліцейських в Україні. Під час підготовки кадрів в закладах освіти системи МВС слід здійснити перерозподіл навчального навантаження, щоб здобувачі вищої освіти, як це реалізується в Німеччині, Іспанії, Швейцарії, Фінляндії, більше часу приділяли практичній складовій в органах Національної поліції. Досвід поліцейської діяльності Ізраїлю вказує, що не менш вагомим чинником сумлінного виконання працівниками поліції

своїх службових обов'язків є значне фінансово-матеріальне забезпечення. Таким чином держава стримує вже кваліфікованих працівників від звільнення з органів поліції.

*Ключові слова:* нормативно-правове забезпечення, управління, персонал, Національна поліція України, громадськість, волонтерська діяльність, кадрова політика, правоохоронна діяльність, зарубіжний досвід управління персоналом, правовий режим воєнного стану.

## ANNOTATION

Merdenov U.V. Administrative and legal support of personnel management in the bodies of the National Police of Ukraine. - Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of doctor of philosophy in the specialty 081 - Law- Odesa state university of internal affairs, Odesa, 2024.

The dissertation conducts a comprehensive study of the administrative and legal support of personnel management in the bodies of the National Police of Ukraine.

It is proved that the main idea of the concept of «personnel management» looks like a system-structural approach to the management of human capital resources in an organization, which consists in combining many components, such as positions, departments and services, which are united by a single goal. Each of the elements has a specific functional role and relationship with other elements. An organization, in this context, is seen as a system with its own hierarchy and structure, including various divisions and positions, each of which meets specific management needs. It is important to note that these elements have the necessary infrastructure and resources to perform their tasks effectively.

It should be noted that in the world practice, approaches to personnel management are implemented through appropriate concepts and depend on national policy. Having analyzed the current state of staffing of the National Police of Ukraine, it is determined that among the main problems in the field of

personnel management, which need to be urgently addressed, are the following: firstly, the inconsistency of the state personnel policy with the requirements of transformation processes in the state. A significant part of the existing personnel corps is not ready to work in the conditions of today and for the future. Secondly, the imperfection of the legislative framework, which does not provide the processes of personnel management with legal validity, regulation and protection, does not take into account European standards in the personnel sphere. Thirdly, the lack of a strategic plan for training personnel in accordance with the needs of society, which provides for qualified forecasting, planning, and constant assessment of the personnel situation in the country. Fourthly, weak functional certainty of structures for working with personnel, insufficient qualification of personnel services leads to a decrease in efficiency, inconsistency of approaches in personnel management at all levels. Fifthly, there are no clear criteria for the effectiveness of the body entrusted with the function of working with personnel. All of the above problems also relate to the staffing of the National Police of Ukraine and are defined by us as separate tasks of scientific research.

The concept of staffing can be considered in a broad and narrow sense. In a broad sense, this is an activity aimed at providing public authorities with personnel with the necessary level of qualification, professional and personal qualities capable of solving the assigned tasks. In a narrow sense, staffing is a normatively fixed and purposeful activity of specially authorized state bodies, officials regarding the processes of professional orientation, forecasting and planning of personnel needs, selection, training, placement and dismissal of personnel.

The essence of staffing in the National Police of Ukraine lies in the activities of authorized entities in order to ensure the functioning of management, which is carried out under martial law and in the post-war period to ensure the rights, freedoms and legitimate interests of a person, by filling the organizational structures of the system of public administration with relevant personnel, creating their motivation for effective work, organizing their effective use, professional and social development, achievement of a rational degree of mobility of personnel, as

well as their social protection. At the same time, the importance of staffing in the NPU bodies is to create an opportunity for the state itself, through its representatives (police officers), to perform the functions assigned to them, as well as the duties that the state bears to the individual.

Scientific and methodological approaches to the study of the features of personnel management in individual public authorities make it possible to propose to implement the technologies of "assessment center" to the requirements and conditions of the specifics of the activities of the National Police of Ukraine, which will provide an opportunity to increase the departmental scientific potential in this area, first of all, to develop profiles of key and competencies of the main categories of employees. The procedure of the assessment center in the field can be carried out by personnel officers, heads of structural subdivisions in the profile of the certified person, psychologists of the territorial departments of the NPU, who have undergone special training.

It is established that during the martial law regime, it is necessary to pay considerable attention to the institution of mentoring, which enables young police officers to perform their duties more efficiently and effectively, and mentors to offer special conditions of service. Mentoring is work with a high concentration of attention, which is undesirable to combine with other activities, in this case it will be effective. In order to increase the effectiveness of solving this issue, it is necessary to apply the experience of the United States, namely the introduction of additional guarantees and benefits for the mentor.

It is determined that the activity of personnel management in the National Police of Ukraine is regulated by laws and other normative legal acts systematic-organizing, authoritative-administrative activity of a certain group of bodies, units, officials, the circle of which is established by the current legislation and other normative legal acts, which is aimed at streamlining the organizational structure of the system of the National Police of Ukraine, planning, preparation, development and implementation of management decisions, organization of the management apparatus, implementation of documentary, informational, personnel,



psychological support for the activities of bodies and units of the National Police in order to perform the tasks assigned to them.

The personnel management system in the National Police of Ukraine is an entity that performs the functions of developing personnel policy and personnel management strategy, analyzing human resources and the needs of each unit, organizing personnel planning, planning and forecasting personnel needs, maintaining relationships with external sources that provide the system with human resources.

It is proposed, at the legislative level, to consolidate legal mechanisms for preventing conflicts of interest in the police, the components of which are a set of normatively defined restrictions, the observance of which excludes the possibility of a conflict of interest, ways to avoid a conflict of interest, ways to resolve conflicts of interest, normatively defined consequences of failure to take measures to prevent or resolve a conflict of interest (creation of conditions for reducing corruption risks; development of a predictive police project).

It is proved that the formation of a police officer of the NPU should take place in stages from the basic course (analogy of Denmark, USA, Japan, Switzerland, etc.); then, depending on the specialization, to receive additional (mandatory or non-mandatory) training and until reaching a specific level of specialization, which will allow, for example, to perform the functions of detectives or employees of investigative units; the U.S. police training system takes into account the issues of preventing corruption and preventing conflicts of interest, which should be paid attention to during the initial training of police officers in Ukraine; during the training of personnel in educational institutions of the Ministry of Internal Affairs, to redistribute the workload so that higher education applicants, as it is implemented in Germany, Spain, Switzerland, Finland, devote more time to the practical component in the bodies of the National Police; The experience of police activity in Israel indicates that an equally important factor in the conscientious performance of police officers of their

official duties is significant financial and material support. In this way, the state restrains already qualified employees from leaving the police.

**Keywords:** regulatory and legal support, management, personnel, the National Police of Ukraine, the public, volunteering, personnel policy, law enforcement, foreign experience in personnel management, the legal regime of martial law.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Мерденов Ю.В. Проблеми нормативного закріплення інституту наставництва в Національній поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 1. С. 248-253.

2. Мерденов Ю.В. Адаптація досвіду поліцейських США у сучасну практику функціонування інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний бюлетень*. 2023. № 31. С. 57–63.

3. Мерденов Ю.В. Пріоритетні вектори професійної підготовки поліцейських в сучасних умовах. *Право та суспільство*. 2023. № 4. С.218-223.

4. Мерденов Ю.В. Гарантії роботи наставників як спосіб зміцнення інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний вісник*. 2023. №4 С.212-218.

*які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Мерденов Ю.В. Місце інституту наставництва в механізмі професійної підготовки поліцейських. *Роль та місце правоохоронних органів у розбудові демократичної правової держави: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса, 31 берез. 2023 р.)*. Одеса: ОДУВС, 2023. С.168-171.

2. Профілактика професійного вигорання наставників в поліції: *Професійна підготовка поліцейських в Україні: методологія, теорія, практика: матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса, 25 трав. 2023 р.)* Одеса: ОДУВС, 2023. С.113–116.

3. Мерденов Ю.В. Система психологічного забезпечення поліцейських як складова системи управління персоналом в Національній поліції. *Актуальні аспекти криміналістичного та психологічного забезпечення*

*правоохоронної діяльності*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 06 жовт. 2023 р.). Одеса: ОДУВС, 2023. С. 124-129.

4. Мерденов Ю.В. Психологічна підготовка поліцейських як запорука професіоналізму. *Стан та перспективи розвитку адміністративного права України*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса, 20 жовт. 2023 р.). Одеса: ОДУВС, 2023. С. 202-205.

5. Мерденов Ю.В. Проблемні аспекти залучення представників громадськості до проведення службових розслідувань в поліції. *Дотримання прав і свобод людини Національною поліцією України в умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 27 жовт. 2023 р.). Одеса: ОДУВС, 2023. С.95- 98.

## ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень.....	14
Вступ .....	15
Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення	
управління персоналом у державних органах .....	25
1.1. Адміністрування кадрової політики в правоохоронних органах .....	25
1.2. Науково-методологічні підходи дослідження особливостей	
управління персоналом в окремих органах державної влади.....	46
1.3. Особливості управлінської діяльності в умовах кадрової кризи	
в період дії воєнного стану та повоєнний період.....	62
Висновки до розділу 1 .....	73
Розділ 2. Організаційні засади кадрового забезпечення	
діяльності Національної поліції України.....	77
2.1. Система управління персоналом у Національній поліції України:	
поняття, принципи, правова визначеність.....	77
2.2. Організаційно-правове забезпечення діяльності	
керівника підрозділу поліції з кадрового забезпечення .....	95
2.3. Організація професійного розвитку працівників	
системи кадрового забезпечення Національної поліції України .....	116
Висновки до розділу 2 .....	135
Розділ 3. Міжнародні стандарти здійснення управління персоналом .....	138
3.1. Особливості забезпечення управління персоналом	
в органах поліції у різних країнах світу.....	138
3.2. Правова визначеність сучасних тенденцій	
в кадровій політиці Національної поліції України .....	169
3.3. Адаптація зарубіжного досвіду в систему	
адміністративно-правового забезпечення	
управління персоналом Національної поліції України .....	182
Висновки до розділу 3 .....	194
Висновки .....	196
Список використаних джерел .....	202
Додатки.....	226

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВРУ – Верховна Рада України

ГУНП – Головне управління Національної поліції України

ЄС – Європейський Союз

КУ – Конституція України

КК – Кримінальний кодекс України

КМУ – Кабінет Міністрів України

КПК – Кримінальний процесуальний кодекс України

КУпАП – Кодекс України про адміністративні правопорушення

НАБУ – Національне антикорупційне бюро України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

НПУ – Національна поліція України

МВС України – Міністерство внутрішніх справ України

МОН – Міністерство освіти і науки

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ОБСЄ – Організація з безпеки і співробітництва в Європі

ОЗГ – організована злочинна група

ПТСР – посттравматичний стресовий розлад

ШІ – штучний інтелект

DEIJ – сукупність принципів: різноманітності, справедливості, інклюзії та справедливості

KPI (від англ. Key Performance Indicators) — ключові показники ефективності

CFRPol – Міжрегіональний центр підготовки поліцейських, Швейцарія

Corruption Perceptions Index, CPI – індекс сприйняття корупції

ОЕСР – Організації економічного співробітництва та розвитку

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України та введенням в Україні правового режиму воєнного стану актуалізувалась проблема ефективного управління кадрами сектору безпеки і оборони. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі, формування ефективного державного органу – Національної поліції України (далі – НПУ) набуло стратегічного значення для подальшого розвитку країни. З одного боку, необхідно здійснити мобілізацію кадрового резерву країни з метою забезпечення висококваліфікованими співробітниками всіх структурних підрозділів НПУ, на яких покладено функцію захисту прав і свобод громадян в умовах воєнного стану. З іншого – створити умови для наявних фахівців, для ефективного здійснення покладених на них функцій, мотивуючи їх на підготовку та перепідготовку, активізацію внутрішнього особистісного потенціалу, а також на постійне вдосконалення професійної майстерності. Такий сучасний виклик управлінню персоналом в органах НПУ вимагає детального аналізу і формування новітніх підходів до процесу забезпечення й управління персоналом НПУ.

Однак в останні роки спостерігається зниження рівня довіри до НПУ. Низький рейтинг довіри населення до цього відомства прямо пов'язаний із загальним падінням у ньому рівня професіоналізму та суттєвими вадами в кадровій роботі. Унаслідок цього суспільство нерідко стикається не просто з байдужістю або навіть відвертим свавіллям, а й прямим порушенням прав громадян з боку поліцейських. Робота зі зміцнення кадрового потенціалу поліції поєднана з комплексом проблем, що вимагають викорінення недоліків та подальшого розвитку позитивних сторін у системі управління персоналом. Визначене коло проблем стає наріжним каменем у нагальній необхідності розроблення комплексу заходів з удосконалення даної системи на користь формування й всебічного розвитку ефективного кадрового складу НПУ, що володіє необхідними особистими і професійними якостями

державного та громадянського служіння. Виконання цього завдання можливе з урахуванням здійснення комплексу науково обґрунтованих дій з удосконалення організаційної, кадрово-технологічної та інших складових системи управління персоналом НПУ.

У зв'язку з воєнними діями на території України, систематичним порушенням прав і свобод людини набув критичного рівня поріг чуттєвості громадськості до злочинних проявів та порушень їхніх прав і свобод. Загострене почуття справедливості громадян вимагає від правоохоронців відповідного швидкого, неупередженого і професійного реагування. Окрім того статистичні дані МВС за останні роки свідчать про існування проблем у системі менеджменту персоналу НПУ. Так щороку звільняється декілька сотень поліцейських через хворобу (552 особи у 2016 р., 409 – у 2017 р., 217 – у 2018 р., 313 – у 2019 р.); значну кількість звільнено через негативні мотиви (553 особи у 2016 р., 106 – у 2017 р., 66 – у 2018 р., 57 – у 2019 р.). Через проведення позачергових атестацій щорічна кількість звільнених поліцейських стала перевищувати кількість прийнятих на службу (на 14050 – у 2016 р., на 3140 – у 2018р. , на 2300 – 2019 у р.). З тих же причин істотним є некомплект поліцейських менеджерів у підрозділах: 3411 осіб у 2016 р., 2118 – у 2017р., 1958 – у 2018 р., 2799 – 2019 у р.). Лише в Одеській області за 2023 р. звільнено 396 працівників, з яких 292 поліцейські, 20 державних службовців, 84 – цивільний персонал працівників поліції. За аналогічний період 2022 р. звільнено 511 працівників, з яких: 356 поліцейських, 27 державних службовців, 128 – цивільний персонал. У тому числі: звільнені за власним бажанням у 2023 р. – 235, що становить 59,3 %, а у 2022 р. – 366, тобто 71,6%; за негативними мотивами у 2023 р. – 77, що становить 20,1 %, у 2022 р. 63, що становить 12,3%. Серед причин такої динаміки слід виділити: недостатній рівень готовності служби із забезпечення кадрового потенціалу до діяльності, наявність конфліктів у підрозділах, незадоволення поліцейських діяльністю і стилем керівництва. У зв'язку з недостатністю кадрового потенціалу на перший план висувається стратегічне завдання –



створення кадрового корпусу, що володіє ґрунтовними науковими знаннями, навичками й уміннями. Потребує врегулювання питання щодо подальшого проходження служби або працевлаштування поліцейських, які отримали тяжкі травми (поранення), оскільки за рішеннями медичних (військово-лікарських) комісій їх буде визнано непридатними для подальшого проходження служби (встановлено групу інвалідності).

Вирішенню таких проблем може зарадити комплексний підхід залучення новітніх підходів до процесу управління та інших досягнень у різних наукових сферах, насамперед, психології, менеджменту, права, впровадження інформаційних технологій та штучного інтелекту в управлінську діяльність органів НПУ.

Наукову і практичну значущість вирішення проблеми, що розглядається, підсилює розуміння того, що сьогодні державна кадрова політика повинна перетворитися на базовий фактор підвищення ефективності й формування стійкості в працівників НПУ. Одним із найбільш ефективних шляхів виявлення проблем та вироблення продуктивних рішень з удосконалення зазначеної діяльності на користь суспільства, держави та окремої особистості виступає комплексний та інтегрований підхід до вирішення проблеми кадрового забезпечення НПУ. Зазначені обставини зумовлюють актуальність та практичну значущість комплексного організаційно-правового дослідження проблеми розвитку системи управління персоналом НПУ.

Теоретичною базою дисертаційної роботи стали численні праці відомих фахівців у галузі адміністративного права та процесу, а саме: В.Б. Авер'янова, О.Ф. Андрійко, Н.О. Армаш, О.М. Бандурки, Д.М. Бахраха, В.М. Бевзенка, Ю.П. Битяка, Л.Р. Білої-Трунової, М.Ю. Віхляєва, В.М. Гаращука, І.П. Голосніченка, Є.В. Додіна, В.В. Доненка, С.Д. Дубенко, Д.П. Калаянова, Р.А. Калюжного, С.В. Ківалова, Л.В. Ковалюк, Т.О. Коломоєць, В.К. Колпакова, А.Т. Комзюка, Є.Б. Кубко, Є.В. Курінного, В.А. Ліпкана, Д.М. Лук'янця, Д.В. Лученка, П.В. Макушева, Р.С. Мельника, О.І.

Миколенка, Н.Р. Нижник, В.Ф. Опришко, С.В. Петкова, В.Ф. Погорілка, Д.В.Приймаченка, А.О. Селіванова, С.Г. Стеценка, О.П. Рябченко, В.В. Тильчика, М.М. Тищенко, В.В. Цветкова, Ю.С. Шемшученка та ін. Розробок, концепцій і рекомендацій щодо управління персоналом в органах Національної поліції достатньо, але сьогодні змінилися умови праці і назріває кадрова криза, відповідно оновлення потребують наукові дослідження з визначеної проблематики.

Особливості несення служби співробітниками НПУ в умовах війни, що поєднані з євроінтеграційними процесами, вимагають перегляду взагалі концептуальних підходів до комплектування органів управління персоналом в НПУ. Таким чином важливість названих проблем визначає нагальну потребу розроблення належного наукового підґрунтя для створення якісної нормативно-правової бази щодо управління персоналом і кадрового забезпечення органів НПУ.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано відповідно до Стратегії національної безпеки України (указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020), Національної стратегії у сфері прав людини (указ Президента України від 24 березня 2021 р. № 119/2021); Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023 – 2027 роки (указ Президента України від 11 травня 2023 р. №273/2023), загальноуніверситетської теми науково-дослідних робіт «Пріоритетні напрямки розвитку реформування правоохоронних органів в умовах розгортання демократичних процесів у державі» (державний реєстраційний номер 0123U103538) та теми науково-дослідних робіт кафедри адміністративної діяльності поліції Одеського державного університету внутрішніх справ «Захист та дотримання прав людини в поліцейській діяльності» (державний реєстраційний номер 0123U104419).

Тему дисертації затверджено Вченою радою Одеського державного університету внутрішніх справ 29 вересня 2022 р. (протокол № 1).

**Мета і задачі дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає у визначенні на основі аналізу чинного законодавства України і узагальненні практики його реалізації сутності, змісту та особливостей адміністративно-правового забезпечення управління персоналом, а також виробленні на цій основі пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення зазначеної сфери і підвищення ефективності практичної реалізації завдань реалізації кадрового забезпечення органах НПУ.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації поставлено такі основні *завдання*:

- визначити особливості адміністрування кадрової політики в правоохоронних органах;
- розкрити науково-методологічні підходи дослідження особливостей управління персоналом в окремих органах державної влади;
- установити особливості управлінської діяльності в умовах кадрової кризи в період дії воєнного стану та повоєнний період;
- визначити систему управління персоналом у Національній поліції України;
- дослідити організаційно-правове забезпечення діяльності керівника підрозділу поліції з кадрового забезпечення;
- охарактеризувати професійний розвиток працівників системи кадрового забезпечення Національної поліції України;
- розглянути особливості забезпечення управління персоналом в органах поліції у різних країнах світу;
- здійснити аналіз правової визначеності сучасних тенденцій в управлінні кадрового забезпечення Національної поліції України;
- запропонувати запровадження зарубіжного досвіду в систему адміністративно-правового забезпечення управління персоналом Національної поліції України.

**Об'єктом дисертаційної роботи** є суспільні відносини у сфері управління персоналом та ефективного кадрового забезпечення органів державної влади.

**Предметом дисертації** є адміністративно-правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети і виконання завдань у дисертації було використано філософські, загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми. Діалектичний метод було використано при написанні всіх розділів дисертації, а його застосування зробило можливим всебічний аналіз дефініцій, які формують предмет дослідження, з метою виявлення його специфіки та особливостей. Методологічну базу дослідження становить також ряд загальнонаукових та спеціально-наукових прийомів: аналізу, синтезу, дедукції, індукції, абстрагування, узагальнення, класифікації, системний та структурно-функціональний, статистичний, історико-правовий, порівняльно-правовий, формально-юридичний. За допомогою структурно-функціонального методу досліджено основні складові адміністративно-правового регулювання управління державою взагалі, і правоохоронними органами зокрема (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3). Історико-правовий метод використано при аналізі розвитку загальної теорії управління (підрозділ 1.1). Порівняльно-правовий метод використано при вивченні і теоретичному обґрунтуванні різних моделей кадрового забезпечення в органах державної влади, у тому числі НПУ (підрозділи 1.1, 1.2). Статистичний метод сприяв визначенню основних тенденцій розвитку кадрового забезпечення (підрозділи 2.1, 2.3). Використання формально-юридичного методу мало місце при уточненні нормативно визначених дефініцій (розділ 2). Комплексний та комбінований підхід (та інтегративний метод) сприяв всебічному розгляду кадрового забезпечення як категорії адміністративного права, дослідженню її сутності і змісту (підрозділ 3.1). Завдяки застосуванню такого методу стало можливим ефективно впровадити

новітні тенденції, що запропоновані окремими державами, у практичну діяльність НПУ (підрозділи 3.2, 3.3).

**Нормативну основу** роботи становлять Конституція України, нормативно-правові акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, а також міжнародні договори, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України.

**Емпіричну базу дослідження** становлять узагальнення практичної діяльності суб'єктів кадрового забезпечення в органах Національної поліції України, діяльність поліції у різних країнах світу, а також політико-правова публіцистика, довідкові видання та статистичні матеріали. Додатками в дисертації оформлені аналітичні матеріали щодо управління персоналом в Одеській області «Про результати роботи УКЗ ГУНП в Одеській області за дванадцять місяців 2023 року», які підготовлені особисто автором.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Дисертація є одним із перших у вітчизняній адміністративно-правовій науці комплексним дослідженням адміністративно-правового забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України, результатом якого стало формулювання і обґрунтування автором низки концептуальних теоретичних та практичних положень, висновків і пропозицій, які відповідають змістовним ознакам новизни роботи та виносяться на захист, а саме:

***уперше:***

- запропоновано покласти в основу кадрової діяльності Національної поліції України праксеологічний підхід;
- запропоновано в діяльності персоналу кадрового забезпечення застосовувати технології штучного інтелекту;
- обґрунтовано необхідність закріплення на законодавчому рівні правових механізмів запобігання конфлікту інтересів в поліції, складовими якого є сукупність нормативно визначених обмежень, дотримання яких виключає можливість виникнення конфлікту інтересів, способи уникнення

конфлікту інтересів, способи врегулювання конфлікту інтересів, нормативно визначені наслідки невжиття заходів щодо недопущення або врегулювання конфлікту інтересів (створення умов для зменшення корупційних ризиків; розроблення проєкту предикатної поліції);

- запровадження принципів різноманітності, справедливості, інклюзії та справедливості (DEIJ) у підбір кадрів;

***удосконалено:***

- систему внутрішньої взаємодії в органах НПУ, запропоновано доповнити Дисциплінарний статут Національної поліції України, а саме ч. 3 ст. 1 викласти в такій редакції: «Невідкладно повідомляти свого безпосереднього керівника про свою відсутність на службі в письмовій формі (рапортом), засобами електронного чи телефонного зв'язку або іншим доступним способом із наданням доказів поважності причини своєї відсутності на роботі»;

- порядок призначення службового розслідування, зокрема пропонується викласти п. 2 розділу II Порядку проведення службових розслідувань у Національній поліції України, затвердженого наказом МВС України № 893 від 07 листопада 2018 р., у такій редакції: «У разі пошкодження (завдання шкоди) службового майна службове розслідування проводиться на підставі Закону України «Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі»;

- систему управління персоналом, доповнивши Правила етичної поведінки поліцейських пунктом щодо дотримання балансу дозволу і заборони прав людини на період бойових дій, та недопущення перевищення етичних меж своїх дискреційних повноважень під час виконання правоохоронних функцій;

- систему відбору персоналу шляхом застосування технології комплексної оцінки «асесмент-центр»;

***дістало подальшого розвитку:***

- інструменти оцінки ефективності діяльності підрозділів поліції й досягнення ними поставлених завдань. Новітні технології встановлення КПІ і застосування моделі «360 градусів» будуть визначати реальну картину ефективності діяльності як окремого працівника, так і цілого підрозділу;

- пропозиції до Методичних рекомендацій щодо визначення показників особистісно-професійної доброчесності;

- вироблення стратегії й концепції реформи НПУ та подальших змін законодавства, що регулює кадрове забезпечення органів та підрозділів НПУ. Окреслено пріоритетні напрями вдосконалення адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення, а саме: 1) створення та затвердження стратегії та Концепції кадрового забезпечення діяльності НПУ до 2030 р. (ураховуючи суспільні проблеми, зокрема і проблеми забезпечення ментального здоров'я як громадян, так і поліцейських); 2) удосконалення правового регулювання підстав, умов та процедур підбору кадрів, що відповідають займаним посадам відповідно до їх особистих якостей; 3) впровадження новітніх інформаційно-комунікативних технологій у діяльність з управління кадровим потенціалом в НПУ.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що сформульовані в дисертації положення, висновки і рекомендації можуть бути використані:

– у науково-дослідній сфері – як основа для подальших наукових досліджень питань правового забезпечення управління персоналом в органах державної влади України (акт впровадження результатів дисертаційного дослідження Одеського державного університету внутрішніх справ від 07.02.2024 р.);

– в освітньому процесі – для підготовки підручників та посібників з навчальних дисциплін: «Управління в правоохоронних органах», «Поліцейська діяльність», «Актуальні проблеми поліцейської діяльності» (акт впровадження результатів дисертаційного дослідження Одеського державного університету внутрішніх справ від 26.04.2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею, що відображає результати проведеного дослідження. Сформульовані теоретичні положення, висновки та пропозиції були одержані дисертантом у результаті аналізу й безпосереднього використання в роботі науково-інформаційних, нормативно-правових джерел і матеріалів щодо адміністративно-правового забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України. Усі викладені в дисертації положення та висновки, які виносяться на захист, розроблені автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження, його основні висновки й рекомендації оприлюднено на п'яти науково-практичних конференціях, зокрема: «Роль та місце правоохоронних органів у розбудові демократичної правової держави» (м. Одеса, 31 березня 2023 р.), «Професійна підготовка поліцейських в Україні: методологія, теорія, практика» (м. Одеса, м. Херсон, 25 травня 2023 р.), «Актуальні аспекти криміналістичного та психологічного забезпечення правоохоронної діяльності» (м. Одеса, 06 жовтня 2023 р.), «Дотримання прав і свобод людини Національною поліцією України в умовах глобальних викликів сьогодення» (м. Одеса, 27 жовтня 2023 р.), «Стан та перспективи розвитку адміністративного права України» (м. Одеса, 20 жовтня 2023 р.).

**Публікації.** Основні положення роботи знайшли відображення в 4-х наукових працях, які опубліковані у вітчизняних виданнях, визнаних як фахові з юридичних наук, а також у 5-ти тезах доповідей на науково-практичних конференціях.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 268 сторінок, у тому числі основного тексту – 201 сторінка. Список використаних джерел налічує 201 найменування.



# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ

### 1.1. Адміністрування кадрової політики в правоохоронних органах

Якісне покращення кадрової діяльності правоохоронних органів неможливе без кардинального осмислення та побудови нової кадрової політики, головною ознакою якої має бути здатність своєчасного реагування на сучасні загрози. Водночас порушення законності, прав і свобод громадян, які допускаються представниками правоохоронних органів, усе ще мають місце прояви корупції і непрофесіоналізму в діях співробітників поліції істотно знижують довіру до представників органів правопорядку.

Поняття державної служби в правоохоронних органах має складну етимологію, а її зміст можна трактувати у різних контекстах. Це пояснюється тим, що явище правоохоронної служби є достатньо складним утворенням, до змісту якої входять різні аспекти. До ухвалення у 2015 році Закону України «Про Національну поліцію» деякі вчені та практичні працівники вважали, що співробітник органів внутрішніх справ взагалі не є державним службовцем. Але наразі чітко роз'яснено, що відповідно до ст. 59 Закону України «Про Національну поліцію» служба в поліції – це державна служба особливого характеру, яка є професійною діяльністю поліцейських із виконання покладених на поліцію повноважень. Час проходження служби в поліції зараховується до страхового стажу, стажу роботи за спеціальністю, а також до стажу державної служби. Рішення з питань проходження служби оформлюються письмовими наказами стосовно особового складу на підставі відповідних документів, перелік та форму яких установлює МВС України. Видавати накази стосовно особового складу можуть керівники органів, підрозділів, закладів і установ поліції відповідно до повноважень,

визначених законом, іншими нормативно-правовими актами та номенклатурою посад, яка затверджена МВС України. Порядок підготовки та видання наказів щодо проходження служби в поліції встановлює МВС України.

Науковці в галузі адміністрування наголошують, що 90-ті роки ХХ ст. були надзвичайно значущими з позицій кадрових перетворень в Україні. Перехід країни до демократичної форми розвитку викликав необхідність структурної перебудови всієї системи державного управління, зокрема органів внутрішніх справ.

Замість колишніх адміністративно-командних методів керівництва належало створити нову систему управління, адекватну ринковим відносинам. Саме на ці роки випав час проведення базових реформ державного управління, включаючи реформування правоохоронної служби, вона, по суті, стала центральною для концептуального осмислення шляху розвитку казахстанської поліції в умовах нестабільності.

Сьогодні, коли реформи щодо подальшого зміцнення сектору безпеки та оборони в умовах воєнного стану перейшли на якісно новий рівень, проблеми формування професійного формування ефективного кадрового ядра в правоохоронних органах набувають особливої значущості. Не тільки становлення демократичної, правової та соціальної держави, але й її збереження неможливе без кваліфікованих кадрів, відповідно настійно потрібна адекватна система формування нового кадрового потенціалу. Така необхідність переосмислення місії та ролі кадрового забезпечення у побудові конкурентоспроможної держави назривала протягом останніх десяти років.

Зазначене безпосередньо стосувалося і правоохоронних органів узагалі та поліції зокрема, оскільки динамічні темпи розвитку держави, що відбулася, суттєво посилюють їхню роль і відповідальність. Оскільки демократизація нашого суспільства, його поступальний розвиток через конструктивне виконання складного комплексу завдань внутрішнього

характеру, багато в чому залежить від професіоналізму працівників поліції та адекватної кадрової політики. Водночас не можна розглядати кадрову роботу в НПУ поза взаємозв'язком із закономірностями реформування всієї правоохоронної системи та державної служби загалом. Національна поліція як елемент єдиної суспільної системи зазнає тих же закономірних протиріч та тенденцій розвитку, що й уся наша держава. Тому дуже важливим при розробленні програмних документів у сфері вдосконалення кадрової політики слід ураховувати основні засади, на яких ґрунтується адміністративна реформа державної служби та модернізація поліції.

Також є особливості професійної діяльності поліції, специфіка її функціонування, які зумовлюють особливості прояву зазначених протиріч та тенденцій. Водночас протягом десятків років організація управління кадрами правоохоронних органів, сформована ще за радянських часів, практично не змінювалася. Переглядалися лише окремі погляди, підходи та теоретичні пошуки вчених та практиків [115], які працювали в цій сфері. Тим не менш, не було проведено декілька цілеспрямованих наукових та прикладних досліджень щодо правового забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України.

Зокрема в дисертації Тишлека М.М. «Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України» надано характеристику методології досліджень кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України як комплексу науково систематизованих прийомів, за допомогою яких здійснюється дослідження й розкриття сутності предмета дослідження (правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України), узагальнюють та систематизуються існуючі, а також здобувається нові знання про нього, його позитивні й негативні аспекти, на підставі якого формуються висновки щодо вдосконалення адміністративного законодавства й праксеологічні засади його застосування.

У дисертації Горяченка Р.І. [34] «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект» наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, яке полягає в розкритті адміністративно-правових аспектів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також дослідженні перспектив побудови сучасної моделі цієї політики в умовах докорінного реформування національної правоохоронної системи та приведення її у відповідність до європейських стандартів.

Дисертацію Тетері В.М. [33] «Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні» присвячено визначенню особливостей адміністративно-правових засад кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні та шляхів їх удосконалення з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду в контексті реформи Національної поліції України. У роботі визначено сутність, значення та особливості кадрового забезпечення поліції на регіональному рівні, а також уточнено принципи кадрового забезпечення, визначено та охарактеризовано функції кадрового забезпечення Національної поліції на регіональному рівні.

З урахуванням об'єктивної ситуації та існуючих проблем у системі НПУ, а також стратегічного завдання щодо зміцнення правоохоронного блоку державної служби виникло чітке розуміння того, що початком майбутніх серйозних перетворень у правоохоронній системі має стати оптимізація кадрової політики. Разом з тим, існуючі проблеми кадрового забезпечення мають настільки «вкорінений» і системний характер, що не дозволяють не тільки в повній та адекватній мірі втілювати реформи в життя, а й якісно реалізовувати власні функції. У той же час простого факту усвідомлення можливості вирішення проблеми недостатньо, щоб її вирішили насправді. Потрібні ще й знання про те, як це зробити, вміле використання відповідних технологій та методів управління кадрами. Це вимагатиме

принципово нового підходу поліції до реалізації кадрової політики, виховання кадрових працівників нової формації.

Широко знані афоризми, що відбивають закріплену часом мудрість і саму суть державного управління: «кадри вирішують усе», «кадрова політика, зрештою, визначає всю політику» та інші усталені вислови, що відображають високу, неоціненну роль якісного кадрового забезпечення правоохоронних органів у політичних і ділових процесах.

Безумовно, ефективність будь-яких соціальних систем, будь-якої організованої діяльності, а тим більше такого складного та специфічного сегменту державної служби як правоохоронна діяльність перебуватиме у прямій та глибокій залежності від якості кадрового складу, рівня професіоналізму працівників поліції. Але водночас вирішальне значення у постановці цього питання має чинник відповідності всіх кадрових перетворень вимогам сучасності, який дозволить сформувати високопрофесійний кадровий склад поліції, здатний ефективно виконувати службові завдання в умовах технічного прогресу, тотальної інформатизації, зміцнення демократичних основ і міжнародних зв'язків, які ускладнюються зовнішньою агресією.

І досягнення цієї мети буде неможливим без ефективної, прозорої та налагодженої системи кадрового забезпечення (управління), що відповідає найкращим світовим стандартам та євроінтеграційним устремлінням України. З урахуванням цих проблем, а також майбутніх перетворень у правоохоронній системі, у 2001 році було розроблено Комплексну програму кадрової політики в органах і підрозділах внутрішніх справ та забезпечення дисципліни і законності на 2001 – 2005 роки, що була затверджена наказом МВС України від 30 червня 2001 р. Програмою уперше було визначено сутність кадрової політики в органах внутрішніх справ як складової частини державної кадрової політики, її мету, завдання та принципи, головні напрямки та заходи, що спрямовані на реалізацію цих напрямків. Заплановані заходи стосувались таких сфер кадрової роботи, як:

організаційно-правове забезпечення діяльності органів внутрішніх справ; добір, професійний відбір та розстановка кадрів; вдосконалення діяльності закладів освіти МВС та роботи з молодими працівниками; фінансове та матеріальне-технічне забезпечення органів внутрішніх справ; вдосконалення структури та штатної чисельності; зміцнення дисципліни та законності; зв'язок з населенням та підвищення авторитету органів внутрішніх справ; виховна, соціальна робота та психологічне забезпечення; міжнародне співробітництво та миротворча діяльність.

При впровадженні Концепції спиралися насамперед на стандарти та інновації в галузі кадрового менеджменту, ефективність якого доведена часом та успішно застосовується у структуруванні та організації діяльності прогресивних правоохоронних систем зарубіжних країн. Були всебічно вивчено історичні аспекти становлення, розвитку та реформування кадрового забезпечення правоохоронних формувань та відомств, зарубіжний досвід США, Євросоюзу, Великої Британії та інших.

Як ключову фігуру модернізації кадрової політики правоохоронної системи був висунутий сам співробітник міліції (поліції), його моральний вигляд, компетентність і готовність до виконання покладених на нього законом завдань. Очевидною особливістю і, можна сказати, перевагою Концепції була її інноваційність. Її кожен структурний елемент (розділ, підрозділ) містили інноваційну ідею чи принципово новий підхід реалізації існуючих інструментів кадрової політики.

Під час розроблення програмного документа виходили із трьох основних посилів: по-перше, він є невід'ємною частиною процесу модернізації правоохоронних органів; по-друге, реалізація заходів мали забезпечити побудову ефективної системи управління кадровими процесами та формування кадрового потенціалу; по-третє, нова кадрова політика мала змінити свідомість самого правоохоронця.

Передбачалося підвищити якість та ефективність діяльності правоохоронних органів до рівня високих світових стандартів та створення

основи для нової ефективної системи забезпечення законності, громадської безпеки та внутрішньополітичної стабільності. Це, у свою чергу, передбачало суттєву зміну змісту та характеру діяльності працівників правоохоронних органів, скасування та появу абсолютно нових видів діяльності, можливо нових структур [26].

Відповідно, потрібні нові кадри, нова система підготовки та управління кадровими ресурсами. Цілком очевидно, що навіть чітко опрацьовані програми, плани, завдання та функції не будуть реалізовані, якщо не будуть кваліфіковані кадри, які зможуть їх втілити у життя.

Неодноразово різні аспекти роботи з кадрами обговорювалися на колегіях МВС та приймалися відповідні рішення. На вдосконалення роботи з кадрами органів внутрішніх справ, підвищення їх авторитету та іміджу у суспільстві спрямовані цільові комплексні програми МВС України. Серед них відзначимо Програму розвитку партнерських відносин між міліцією та населенням на 1999-2005 роки (прийнята колегією МВС України 16 грудня 1999 р.), яка є частиною адміністративно-правової реформи. Головна мета програми – встановлення та розвиток партнерських відносин між населенням і міліцією, що передбачає поряд із впровадженням нових методів та механізму залучення населення до охорони громадського порядку, піднесення рівня його правової культури тощо, вирішення і такого надзвичайно важливого і одночасно складного завдання як створення нового образу українського правоохоронця з високими моральним і професійним рівнем, який уміє діяти чітко та грамотно, охоче спілкується з людьми, завжди готовий прийти їм на допомогу, створює атмосферу довіри та підтримки. Такий підхід набував особливого значення в умовах реформування органів внутрішніх справ, забезпечення їх відповідності сучасним світовим стандартам, коли визнавався пріоритетним взятий органами внутрішніх справ курс переходу від переважно караючих функцій на адміністративно-обслуговуючі, коли головним критерієм ефективності їх діяльності проголошується оцінка населення та його довіра [16].

У зв'язку із цим кадрова робота в поліції повинна бути невід'ємною частиною модернізації правоохоронних органів і виступати її ключовою підсистемою. Зокрема, це найвиразніше видно під час розгляду питань планування потреб у кадрах, організаційно-штатної роботи, системи підготовки, перепідготовки, управління професійними знаннями, закладеними в останніх програмних документах.

Усі напрями кадрового забезпечення правоохоронних органів тісно взаємопов'язані і взаємозалежні один від одного і представляють єдину поетапну систему формування високопрофесійного кадрового складу всієї правоохоронної системи в цілому та професіоналізму кожного співробітника окремо. У цьому сенсі відмінною її особливістю є те, що, якщо на якомусь етапі, зважаючи на людський фактор, буде допущена помилка, то закладені в програмних документах інноваційні кадрові технології відразу ж виявлять це на наступному етапі і дозволять своєчасно вносити корективи.

Особливо яскраво це проявляється під час реалізації процесів відбору, атестації та розстановки кадрів, а також процесів професійного розвитку. Так, запровадження ключових показників ефективності роботи на конкретній ділянці давало можливість виявити співробітника поліції, який випадково потрапив до поліції, не чекаючи його першої атестації. Система інтегральних показників не дозволить «посередньому» співробітнику підніматися кар'єрними сходами і змусить його постійно працювати над собою, розвиватися. При цьому вибір форм підготовки в нього достатньо. Це і «онлайн» система управління професійними знаннями, і курси на вибір, і постатестаційний розвиток.

Сьогодні формування кадрів в органах Національної поліції відбувається після проходження атестування відповідно до Інструкції про проведення атестування поліцейських, затвердженої наказом МВС № 1465 від 17.11.2015. Дана інструкція визначає порядок проходження атестування кадрів на службу до національної поліції, а зокрема порядок визначення оцінки ділових, професійних, особистих якостей поліцейських, їх освітнього



та кваліфікаційного рівнів, на підставі глибокого і всебічного вивчення, визначення відповідності посадам, а також перспектив їхньої службової кар'єри. З огляду на це процедури кадрової роботи в Національній поліції України невід'ємно пов'язані із: добором та прийняттям на службу; переміщенням по службі (службова кар'єра); підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів; припиненням служби [85]. Водночас можна об'єднати в єдині процедури службової кар'єри процедури призначення на посаду, просування по службі та службове атестування [93].

На думку О.М. Бандурки, атестація є дієвим інструментом у формуванні кадрового складу НПУ, що відповідає сучасним вимогам якісно та на високому професійному рівні виконувати складні завдання, які стоять на етапі модернізації правоохоронної системи [24].

Якщо додати до цього диференційовану систему оплати праці (розряди) залежно від досягнутих результатів, то у «посереднього» співробітника не залишиться вибору, як професійно саморозвиватися та досягати високих результатів у роботі. А щоб не було спокуси в іншому незаконному джерелі доходу, повинні проводитись постійні поліграфологічні перевірки під час атестації.

Важливо, що інноваційні кадрові технології, що впроваджуються, будуються з урахуванням принципу спадкоємності напрацьованого досвіду та кращих досягнень світового кадрового менеджменту, які дозволяють зберегти наявний позитивний досвід. Не менш важливим посиленням у нормативно-правових актах, що регулюють порядок проходження служби в поліції, є кадрові технології, що дозволяють змінити свідомість самого поліцейського.

Концептуально важливими в даному аспекті є принципи діяльності державного апарату, для якого служіння народу та державі має бути понад усе. Тому одним із ключових суб'єктів реформування розглядався сам співробітник, його свідомість, моральна та професійна складова як носія особливої громадянської позиції, соціального та морального статусу –

захисника прав громадян, законності, громадського порядку та безпеки. За якими якостями володіє співробітник НПУ (відповідальність, вірність обов'язку, професійні навички, вміння спілкуватися, етичність, зовнішній вигляд тощо) формується, загалом, довіра населення. Тому значну увагу слід приділяти вихованню кадрів. Воно реалізується за допомогою впровадження нової корпоративної культури, спеціальних програм формування дисциплінарної відповідальності (посилення профілактичної функції у дисциплінарній практиці та нульової толерантності), а також у щорічному моніторингу стану морально-психологічного клімату. І тут цілком виправдано, що персональна відповідальність за цю роботу покладається на керівників підрозділів і кадровий апарат, оскільки настав час переходити від образу «самовдоволеного», а часом і деспотичного начальника до образу ефективного менеджера та керівника, здатного повести за собою людей.

А щорічний соціологічний моніторинг стану морально-психологічного клімату у довірених підрозділах якраз і виступає одним із індикаторів якості роботи керівника з підлеглими та колективом загалом. Таким чином, подальша кадрова політика в НПУ має бути спрямована на вирішення стратегічних завдань модернізації правоохоронної системи, заснована на сучасних кадрових технологіях управління кадровими процесами та забезпечує формування високопрофесійного кадрового складу НПУ, загалом, та професіоналізму, професійної самосвідомості кожного співробітника зокрема.

Організаційна структура будь-якого процесу, також і управління персоналом, забезпечує його ефективність, включаючи вертикальну та горизонтальну взаємодію. Саме такий підхід вимагає розподіл за спеціалізаціями, виходячи зі змісту діяльності суб'єктів і типами робіт. Отже, можна виокремити аспекти організаційної структури в контексті управління персоналом. Організаційна структура, що в цілому виконує функцію управління процесом кадрового забезпечення, – ця частина вказує на те, що в організації існує спеціальна структура або система, яка відповідає

за управління персоналом і всім, що з ним пов'язано. Другим аспектом є необхідність налагодженої взаємодії як по вертикалі, так і по горизонталі, – організаційна структура взаємодії між вищими рівнями (вертикальна взаємодія) і всіма підрозділами чи функціональними ділянками (горизонтальна взаємодія) в організації, це забезпечує ефективне управління та кооперацію. Третім аспектом є обумовлення спеціалізації за певними предметами, змістом та видами робіт – організаційна структура розподіляє відповідальність та завдання серед різних підрозділів чи посад, залежно від їхньої спеціалізації та функцій. І четвертим аспектом є управління персоналом, яке вимагає кооперації для досягнення поставлених цілей у цілому – організаційна структура спонукає різні частини організації співпрацювати між собою.

Такі фундаментальні аспекти організаційної внутрішньої побудови будь-якої організації можна перенести й на систему управління персоналом у НПУ. Відповідно, управління персоналом у НПУ повинне відповідати концепції розвитку держави, про що було визначено указом Президента України від 11 травня 2023 р. №273/2023 «Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки»: «сучасний розвиток НПУ виходить з цілей забезпечення національної безпеки України» [4], окрім того вбачається проблема визначення ступеня ефективності діяльності всіх складових елементів державного органу, також і НПУ та шляхи розвитку кадрового потенціалу.

Управління персоналом в органах НПУ є складним процесом, який має певну структуру і охоплює осіб, які на постійній основі займаються кадровим забезпеченням, і мають повноваження для організації та нагляду за якістю і функціональністю персоналу. Організаційна структура управління персоналом є ядром системи і включає не лише суб'єктів, а й зв'язки між ними, особливо у правоохоронному органі – субординаційні зв'язки. Окрім того, слід виділити й зовнішні зв'язки, це, наприклад, зв'язки з

громадськістю та іншими державними органами. Така складна організаційна структура потребує своєї деталізації й поглибленого вивчення, як окремо, так і в контексті державного механізму. У першу чергу необхідно виокремити організаційну структуру управління персоналом, виходячи з її функціональної необхідності.

Структура управлінського апарату значно розширює форми його діяльності, а саме комплекс управлінських функцій. Кожна окрема одиниця управлінського апарату є автономною частиною, діяльність (функціонування) якої забезпечується нормативно-правовими актами, і вона має власну компетенцію, яка додатково виконує функціональні обов'язки [6, с. 58].

Усі елементи об'єднуються єдиною метою, яка ставиться перед державним органом, установою тощо. У своїй суті, сам процес управління можна представити як окремий об'єкт дослідження. Управління персоналом здійснюється певною організацією – суб'єктом, або організаційною структурою, яка є адміністрацією цієї організації. Науковці виокремлюють такі аспекти поняття «адміністрація»: 1) управлінську діяльність державних органів; окремо виділена організаційна діяльність; 2) органи державної влади; 3) урядовий апарат; 4) посадові особи, керівники певної організації, установи, підприємства; 5) відповідальні особи, розпорядники тощо [7, с. 69-70].

Такий поділ наочно показує виокремлення організаційної структури кадрового забезпечення установи, організації або підприємства, що в подальшому дає можливість визначити, хто саме із суб'єктів державного управління є відповідальним за здійснення кадрового забезпечення, а також, які саме функції в процесі самого кадрового забезпечення він виконує, а хто йому підпорядковується [7, с. 70]. Ми підтримуємо таку думку і вважаємо, що саме організаційна структура кадрового забезпечення виконує функцію фундаменту для всього державного механізму у сфері кадрового забезпечення, також і в системі управління персоналом НПУ.

Важливою ознакою, особливістю побудови організаційної структури є швидка адаптація до зміни вимог часу, умов соціально-економічної та політичної ситуації в країні. Створена система, повинна за короткий строк пристосуватися до зміни завдань та відповідних функцій системи публічного управління. Як слушно зауважив Євдокимов П. В., «така характеристика системи управління досягається за допомогою оптимального сполучення централізованої та децентралізованої системи здійснення управлінських функцій. Такий підхід, дає можливість верхній ланці управління сконцентрувати увагу на масштабних проблемах стратегічного значення, а нижній ланці – на питаннях оперативного-тактичного характеру» [8, с. 173]. Слушно зауважує Зеніна-Біліченко А.С. про необхідність впровадження у діяльність з управління персоналом новітніх, сучасних технологій управління [9, с. 189-201]. На її думку, «на сучасному етапі розбудови української державності та євроінтеграції в умовах інноваційності управління все актуальніше постає проблема розвитку творчої складової особистості і залучення нових форм і методів творчого підходу до менеджменту персоналу» [9, с. 189-201]. Науковці, які вивчають сучасні технології менеджменту, розглядають управління персоналом, як діяльність, що пов'язана з процесом прийняття рішень виходячи з існуючих ресурсів: капіталу, матеріалів та людей, з метою досягнення поставлених завдань, що забезпечують постійний розвиток організації [10, с. 87]. Якщо узагальнити їхні погляди, можна зробити висновок, що управління персоналом є вид людської діяльності, що становить систему функцій (планування, прогнозування, організацію, координацію, облік, контроль, мотивування), де ці функціональні компоненти менеджменту і виражають його сутність. Давидович С.Н., доповнює систему визначень управління персоналом і зазначає, що незважаючи на існуючі розбіжності між публічним управлінням та менеджментом останнім часом намітилася тенденція методологічного наближення цих сфер соціального управління, а методи та інструментарій менеджменту можна та необхідно використовувати сфері публічного

управління з урахуванням його особливостей і спеціальних функцій [11, с. 30].

Оскільки обрана нами тема, щодо пошуку ефективних засобів забезпечення управління персоналом НПУ є частиною публічного управління, відповідно можна застосувати аналогію між організацією публічного адміністрування та сучасними технологіями менеджменту. Окрім того, Давидович С. Н. указує на те, що за своєю суттю та змістом «управління персоналом» належить до соціального управління, а саме поняття менеджменту, не маючи чітких меж, у загальному значенні означає професіоналізм або навіть мистецтво у справі ефективного управління організацією [11, с. 30], якою, з точки зору кадрового забезпечення, є вся система публічного управління, а через неї і держави. Щодо того, на кого спрямований управлінський вплив (менеджмент) з боку суб'єктів управління кадровим забезпеченням, то вважаємо в цьому аспекті репрезентативною думку є погляд Овдіюк О.М., яка дослідивши тлумачення поняття «державна служба», вказує на те, що є підстави передбачати, що тривалість розвитку інституту державної служби в Україні полягатиме в тому, що він має поширюватися не лише на діяльність посадових осіб власне державних органів та їх апарату, а й на діяльність працівників усіх інших державних організацій бюджетної системи - установ (закладів), підприємств, що виконують як організаційно-управлінські функції, так і професійні функції за профілем відповідної організації [12, с. 83-84]. Таке тлумачення, щодо кола осіб – державних службовців, дає можливість комплексно та всеохоплююче визначити цільову аудиторію, яка підпадає під сферу діяльності з кадрового забезпечення [13, с. 5].

Мельник В. І. розвиває погляд на управління персоналом у сфері державної служби і зазначає: «Система державної служби України перебуває під впливом концепції «New public management», яка пропонує новітні підходи до управління персоналом виходячи з принципів: відповідальності, підзвітності, прозорості та компетентнісного підходу. Нині відбувається

модернізація системи державної служби та формування нового підходу до управління персоналом, складовими якого є: неупередженість державної служби, справедлива системи оплати праці, удосконалення системи професійного навчання, впровадження інтегрованої системи управління людськими ресурсами, адаптація державної служби до стандартів ЄС, запровадження інноваційних форм і технологій управління кадрами тощо» [13, с. 5].

Слід зазначити, що у світовій практиці підходи до управління персоналом реалізуються через відповідні концепції та залежать від загальнодержавної політики. Проаналізувавши сучасний стан кадрового забезпечення органів НПУ визначено, що серед основних проблем у сфері управління персоналом, які потребують невідкладного вирішення, є такі: по-перше, невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу. По-друге, недосконалість законодавчої бази, яка не надає процесам управління персоналом правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності, не враховує європейські стандарти в кадровій сфері. По-третє, відсутність стратегічного плану щодо підготовки персоналу відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом у країні. По-четверте, слабка функціональна визначеність структур по роботі з персоналом, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб веде до зниження ефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. По-п'яте, відсутні чіткі критерії ефективності діяльності органу, на який покладено функцію роботи з персоналом. Усі вищеперераховані проблеми стосуються й кадрового забезпечення НПУ і визначаються нами як окремі завдання наукового пошуку.

Історично система управління персоналом у будь-якому державному органі була побудовано відповідно загальній системі побудови держави і політики управління.

В адміністративно-командній системі (в теорії управління класична школа визначала таку систему як «адміністративно-бюрократичний підхід» управління персоналом, як діяльність, розглядалася як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт і зміна останнього в результаті впливу на інший об'єкт. Тобто один об'єкт визначався як активний, а інший – як пасивний. На наш погляд, такі загальновідомі визначення є дещо застарілими. Суспільство не є однорідним, сьогодні суспільні відносини характеризуються як широтою існування (це і фізичний світ і кіберпростір), так і неоднорідністю, люди змінилися і повсюди простежується активна громадська позиція і проявлення більшої креативності. Відповідно й ефективно управляти такими людьми старими адміністративними методами стає неможливим. Особливо, це стосується працівників правоохоронних органів, зокрема НПУ. Креативність, яку раніше не дозволяли у мілітаризованих підрозділах, на сучасному етапі дасть змогу приймати правильні і нестандартні рішення під час здійснення професійних повноважень. Застосування у своїй діяльності штучного інтелекту, під час вироблення власної стратегії діяльності та прийняття рішень в умовах здійснення своїх професійних обов'язків зробить діяльність поліцейських більш ефективною і такою, що максимально буде здатною забезпечити права і свободи людини. Саме про це і зазначив міністра І.В. Клименко у своєму виступі: «Серед головних завдань МВС – ствердження довіри й поваги до поліцейських» [14].

Ефективність діяльності державного органу прямо залежить від правильно налагодженої діяльності управління персоналом, а сприяти цьому процесу будуть суттєві зміни чинного законодавства й організаційного аспекту. Нормативно-правові акти, що й досі базуються на застарілих концептуальних засадах, не враховують сучасних викликів, що виділені нами вище. Наслідками фрагментарної зміни нормативно-правового та



організаційного забезпечення ефективності діяльності з управління персоналом впливає на певну стихійність модернізації процесу управління персоналом. З одного боку, стимулює пошук нових прогресивних управлінських моделей, а з іншого – стримує процес цілеспрямованого, теоретично обґрунтованого їх упровадження. Отже, виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого механізму управління персоналом, як за допомогою стимулів підвищити їх зацікавленість у зміцненні тенденцій до ефективної діяльності і постійному професійному розвитку.

В умовах дефіциту фінансового забезпечення, важливим завданням стає оптимізація діяльності всій організації і її окремих ланок, насамперед тих, що відповідають за формування державних органів [16]. Слід вказати на широке коло завдань, які покладаються на підрозділ, що забезпечує ефективність управління персоналом державного органу, основними з яких є: реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу державного органу; розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у територіальних органах та державних підприємствах, установах і організаціях, що належать до сфери управління державного органу (підпорядковані організації); документальне оформлення вступу на службу, її проходження та припинення [17]. Таке широке коло завдань, що ставиться перед управлінням персоналу державних органів, вимагають зміни суті й підходів здійснення їх управлінських функцій. За допомогою управління забезпечується, з одного боку, єдність, узгодженість, взаємозв'язок усіх груп системи, а з іншого – розвиток, зміни, вдосконалення кожної структури, яка входить до складу такої системи. У вирішенні цих завдань виявляється двоєдина природа функцій управління: по-перше, вони

виявляють себе в процесі відтворення системи незалежно від її типу (економіка, політика, право тощо); по-друге, вони є завданням. Що спонукає до розвитку конкретної системи, досягненню конкретних результатів [18, с. 15].

Двоєдина природа функцій управління проявляється комплексно. Організація та впорядкування, узгодженість і правильна послідовність спільних дій людей – невід’ємна умова досягнення намічених кінцевих цілей. Одночасно, чітко сформована ціль надає діям людей певного змісту й спрямованості. З цієї точки зору функції управління можна класифікувати за їх загальним значенням, виділивши функції цільові та організаційні. Відповідно до ч. 2 ст. 3 Конституції України держава відповідає перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов’язком держави [19].

Є.В. Годованик відзначає, що у громадянському суспільстві з його ринковим механізмом, стандартами демократичної і відкритої публічної влади місце і роль держави зазнає загальної трансформації [20, с. 114]. Визнаючи пріоритет людини як найвищої соціальної цінності, держава одночасно взяла на себе певні обов’язки з її забезпечення. Тобто одночасним є забезпечення позитивного зобов’язання держави і побудована ефективної система органів державної влади, яка б була здатна ці зобов’язання виконати. Так у контексті досліджуваного питання можна за аналогією розглянути основний обов’язок центрального органу виконавчої влади – Національна поліція України (поліція), яка служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку [21]. Отже, всебічний захист прав і свобод людини визначає спрямованість діяльності НПУ. Разом з тим, указом Президента України №273/2023 від 11 травня 2023 р. «Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023 – 2027 роки» уточнені поточні стратегічні пріоритети: «Дієвість і ефективність органів правопорядку як невід’ємної

складової сектору безпеки і оборони, в межах якого вони забезпечують національну безпеку України, у тому числі громадські безпеку й порядок, протидіють злочинності з урахуванням стратегічних цілей та відповідно до стандартів прав людини і основоположних свобод, у тому числі із забезпеченням гендерної рівності. Послідовна кримінальна політика, пріоритетом у якій є запобігання злочинності, невідворотність відповідальності, захист особи, суспільства та держави від кримінальних та адміністративних правопорушень, забезпечення інтересів потерпілого. Оперативність кримінального провадження з дотриманням норм міжнародних стандартів та принципу верховенства права. Система управління, орієнтована на результат відповідно до встановлених пріоритетів. Комплексна цифрова трансформація. Відкритість, прозорість, підзвітність і незалежність» [4]. Відповідно, такі стратегічні пріоритети, вимагають перегляду функцій, які безпосередньо сприяють досягненню цілі – забезпечення прав і свобод людини і громадянина в умовах дії режиму воєнного стану, кадрової кризи та євроінтеграційних процесів.

Сутність управління як діяльності полягає у досягненні мети, вони стають вирішальним моментом управлінської діяльності [22]. Разом з тим, для будь-якої системи управління важливо не тільки визначити напрямки руху до поставленої цілі, а й створити умови для постійного відтворення кожного її елемента, зв'язків між ними, забезпечення життєдіяльності владних структур, а отже реалізацію організаційних функцій. Призначення організаційних функцій полягає в запровадженні оптимальних способів об'єднання фахівців, працівників, новітніх технологій, що дозволяє реалізувати цільові функції. Мета управління, заради якої здійснюються цільові функції, визначається як досягнення бажаного стану або бажаного результату діяльності об'єкта, шляхом певних управлінських дій.

О.М. Бандурка деталізує цей процес і визначає: «Залежно від масштабності управлінських проблем і рівня підготовки учасників управлінського процесу розробляються глобальні, загальні й часткові,

стратегічні, тактичні й оперативні, кінцеві, проміжні й найближчі завдання, які перебувають у певній залежності між собою. Так, часткові цілі можуть бути визначені не раніше, ніж буде встановлено загальні цілі на більш високому рівні управління. Отже, останні є основоположними цілями, тому на їх базі висувуються більш вузькі, детальні завдання для підпорядкованих систем управління [24, с.18].

Правильно зазначає Дрок І.С.: «Державна кадрова політика є складовою державної політики, а кадрова політика в Національній поліції України є складовою державної кадрової політики України. Від загального політичного курсу в державі залежить управлінська політика його органів (зокрема Нацполу), які в подальшому формують засади кадрової політики окремого підрозділу. Саме за таких обставин під час діяльності Національної поліції в умовах воєнного стану важливим аспектом є визначення загального політичного курсу в державі та реалізація у його контексті кадрової політики в Національній поліції України» [28]. Така складність системи управління персоналом окремого державного органу в контексті реалізації функцій держави актуалізує проблему перегляд ключових понять адміністративно-правового забезпечення управління персоналом, теоретико-методологічних підходів щодо визначення можливих перспектив упровадження новітніх засобів управління з метою не лише ефективно реалізації функцій, а й у контексті забезпечення функцій держави її позитивних обов'язків перед громадянами.

Загальноорганізаційна функція передбачає розподіл робіт між виконавцями, делегування завдань і повноважень, забезпечення організованості, дисципліни, відповідальності за доручену справу, можливість створення нових структурних підрозділів з метою досягнення певної мети. Про виконання такої функції свідчать показники КРІ. КРІ (від англійського терміна Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) – це вимірювані (числові) показники діяльності, що допомагають чітко відобразити і оцінити ступінь досягнення цілей або

оптимальності процесу, його результативність і ефективність. КРІ використовуються в менеджменті для контролю і оцінки роботи окремих співробітників, робочих груп, підрозділів і цілих компаній. Також аналіз виконання КРІ допомагає в оцінці реалізації обраної стратегії розвитку. КРІ відділу з управління персоналом: плинність кадрів; кар'єрне зростання, його динаміка для основної маси співробітників; кількість і причини звільнень; кількість надісланих резюме від претендентів; вартість відсутності працівника на місці і кількість неробочих днів; замученість у робочий процес; результативність навчання [37].

Гайдученко С. О. теж висвітлює політику оцінювання персоналу державної служби з позицій забезпечення прогнозованого, результативного управління персоналом і тісного зв'язку оцінювання персоналу з проходженням ним державної служби, а також – пропонує інноваційну технологію оцінювання державних службовців, розроблену на основі наскрізного, комплексного підходу до оцінювання, який охоплює всі основні етапи управління персоналом і передбачає обов'язкове використання результатів оцінювання [38].

За допомогою оцінювання персоналу суб'єкт управління визначає дійсні потреби системи та її підсистем у певних ресурсах; виявляє всі ресурси, якими оперує суспільство для задоволення потреб даної системи; розподіляє одержані й наявні матеріально-технічні засоби (техніку, засоби пересування, сировину, основні й допоміжні матеріали, паливо, запасні частини для ремонту, інвентар тощо) відповідно до їх належності і потреб підсистем; стежить за раціональним і економним використанням матеріальних і технічних засобів.

З вищевикладеного випливає, що комплексність дослідження висвітлює багатоаспектний процес і дає комплексні рекомендації щодо вдосконалення діяльності управління персоналом. Отже, програмний продукт «Управління по цілях і КРІ» потребує окремого дослідження й впровадження в систему управління персоналом в НПУ. Такий інтегрований підхід у поєднанні

технологій і фізичної діяльності усуне суб'єктивність в оціночних судженнях, що зменшить корупційний ризик. Саме про це й зазначається у Указі Президента України яким вводиться в дію Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023 – 2027 роки, а саме п.4.3: «Визначення ключових показників ефективності (КПІ), на підставі яких буде проводитися оцінка ефективності та якості роботи органів правопорядку й прокуратури» [4].

## **1.2. Науково-методологічні підходи дослідження особливостей управління персоналом в окремих органах державної влади**

Ураховуючи різні моделі державного управління слід зрозуміти, що і підходи до формування кадрового забезпечення державних органів не однакові [40]. У Преамбулі Конституції України визначено: «...підключись про зміцнення громадянської злагоди на землі України та підтверджуючи європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України» [19]. Відповідно нами в основу дослідження будуть покладені різні моделі управління персоналом [41], що сформувалися у різних країнах Європейського простору [42].

Сучасне та майбутнє України залежне від світоглядної системи, від національної та європейської ідентифікації, що поєднує традиційний для українства характер (толерантність, чуйність, сердечність, емоційність, прагнення до незалежності, естетизм тощо) та риси європейського характеру (прагматизм, дисциплінованість, аналітичність, послідовність у діях та ін.). Засвоєння сучасної світової філософської поліфонії, інтегрованість у простір світової філософської комунікації, позбавлення комплексів «меншовартості» та «учнівства» постають не тільки ціллю, а й викликом для сучасних українських науковців [43].

Філософсько-антропологічний підхід. Найвпливовішою серед європейських шкіл адміністративно-державного управління є німецька. Особливістю теорії адміністративно-державного управління Німеччини виступають фундаментальні теоретичні дослідження філософського характеру. Саме німецька філософія створила інституційні рамки, в яких розпочали свій розвиток теорія політики та теорія адміністративно-державного управління в Німеччині. З початку свого виникнення у німецькій школі державного управління позначився дуалізм філософського осмислення проблем адміністративно-державного управління та соціології адміністративно-державної діяльності. При цьому філософський та соціологічний аспекти розглядалися як модуси державності. Більшість західнонімецьких політологів у дусі класичних традицій бачить у державному адмініструванні втілення «трансцендентального розуму», «вічних» цінностей та сферу реалізації свободи. Вони вважали, що предмет теорії адміністративно-державного управління є людська природа, внаслідок чого, розгляд державного адміністрування має філософський характер: «Держава живе людиною: людина основує, формує, керує нею і водночас живе в ній, досягаючи її як свою долю».

Представником філософсько-антропологічного підходу до державного адміністрування є А. Гелен [44]. На його думку, адміністративно-державне управління та право є «фундаментальними антропологічними інститутами». Прагнення до стабільності внутрішнього та зовнішнього світу, що пронизує, на думку А.Гелена, все людське буття стає основою адміністративно-державного управління. Адміністративні інститути склалися у процесі людського співіснування «шляхом стабілізації порядку та правил». Вони є не відображенням економічної та соціально-політичної структури суспільства, а є «якоюсь системою, що раціонально-організовано закріплює відносини між людьми, що історично склалися». А. Гелен вважав, що історія, суспільство та його установи – це форми доповнення біологічної недосконалості людини, які реалізують її напівінстинктивні спрямування [44]. Але він

заперечує положення про історичний характер процесу руйнування системи інстинктів у людини, вважаючи цей процес одвічною і органічною характеристикою природи людини. А. Гелен намагався довести, що саме в антисуспільній та протиприродній поведінці людини і утверджується її родова суть, становлення родової суті розриває зв'язок з природними передумовами антропосоціогенезу.

Людина – діюча істота, що активно формує своє місце існування. У цій активності людина і створює культуру, як засіб власного виживання. Тому важливе місце в антропологічній теорії А.Гелена відводиться і питанню про те, як виживає людина. На його думку, життя людських співтовариств регулюється декількома основними інстинктами(він називає їх також соціальними регуляторами) [44].

Ці інстинкти є і в тварин, і в людей, і вони піддаються об'єктивному біологічному опису. А. Гелен виділяє три основні регулятори-інстинкти: інстинкт турботи про потомство; інстинкт милування перед квітучим життям і жаль перед життям що гине; інстинкт безпеки. У наслідку впливу таких інстинктів у людини формується три етоси біологічного походження, що визначають солідарність чи конфліктність громадського життя людей. Так, наприклад, з інстинкту турботи про нащадків виростає ідеологія гуманізму, а з інстинкту милування і жалю – етика споживання. З інстинкту безпеки виникає держава, формується етика «закону і порядку». Соціальний стан людини, як уважає Гелен, багато в чому визначається видом того чи іншого інстинкту, його розвитком [44]. Так, наприклад, породжена інстинктом милування, етика споживання спочатку була властива тільки буржуа; тепер же її прийняли практично всі інші соціальні групи, а із синтезу ідеології гуманізму – поглядів інтелектуалів і етики споживання – виникає ідея соціалізму. Таким чином, у філософсько-антропологічній теорії А.Гелена можна бачити як «біологічна недосконалість» людини визначає і її саму і її соціальне життя [44]. Аналогічну думку висуває Г. Йонас, підкреслюючи, що адміністративні інститути «як такі не представляють чийось особливих



інтересів і не потребують свого виправдання якогось світогляду, а є принципом емансипації» [45]. Таким чином, адміністративно-державне управління у А.Гелена та Г.Йонаса перетворюється на самодостатню силу, «з особливими закономірностями розвитку його інституціональності». І хоча А.Гелен зазначає у своїй концепції факт використання адміністративно-державного управління як інструмент для досягнення цілей політичними силами, все одно загалом воно у його версії має універсальний характер. Особливу увагу він звертає на те, що порядок державного адміністрування «знімає» напругу, що виникає в самій людині: «Ми є свідками того, що адміністративно-державні установи суспільства, закони, а також існуючі форми їхньої взаємодії, які є соціально-політичними структурами». Саме інститути «звільняють людину від болісного пошуку гідної поведінки, оскільки вони постають перед нею вже сформованими та наперед визначеними» [46].

Таке тлумачення адміністративно-державного управління містить загрозу маніпулювання свідомістю та поведінкою людей. А.Гелен цілком усвідомлює присутність цієї небезпеки. «Сучасна людина стає повністю керованою», - наголошує він. Однак А.Гелен вважає, що ця керованість не має характеру репресивної маніпулятивності. Цікаво, що загрозу «нової» дуже глибокої несвободи А.Гелен бачить не з боку адміністративно-державних інститутів, а з боку хаотичної суб'єктивності, що виникає за рахунок ослаблення інститутів. По суті, позиція Гелена зводиться до вимоги «сильного» державного адміністрування, яке висуває консервативні академічні та політичні кола Німеччини.

Соціологічний підхід. Найбільш типовою для соціологічного підходу до адміністративно-державного управління є концепція М.Вебера. Він вважає, що системі адміністративно-державного управління необхідно надати більшого авторитету, але при цьому не слід розширювати функції бюрократичного апарату: «Кількісне збільшення державного апарату та розширення його соціальних функцій може послужити погану службу.

Вимагати механічного зростання держави, а це означає ще більше погіршувати становище платників податків» [47]. Елітарний характер адміністративно-державного управління у країнах Західної Європи М. Вебер вважає вираженням «сутності сучасної масової демократії». На його думку, на можновладців покладено завдання створення адміністративної еліти, яка має бути легітимована народом, громадською думкою. Однак саме в цьому й полягає основна складність: «демократичній легітимації» перегороджує дорогу «антидемократична сутність бюрократії» [47]. Під впливом ідей М. Вебера, публічне адміністрування було засновано на моделі бюрократії та принципах ієрархії та гідності. Модель була введена як частина широкомасштабних бюрократичних реформ наприкінці XIX ст. у Сполученому Королівстві та Пруссії для подолання спадкоємної, родової системи управління. Такий підхід спирався на централізований контроль, установлення правил та керівних принципів, відокремлених від політики та використання ієрархічної організаційної структури [48]. Акцент робився на знеособленість апарату і виконання процедур (що досягалося високою регламентацією діяльності), а також прямі (адміністративні) методи управління. Old Public Management – класична бюрократична форма організації, як ідеальний тип раціональної форми правління на основі принципу правотворчості; вона відрізняється високим рівнем прогнозованості для політики і для громадян. До характерних особливостей бюрократичної організації належать, перш за все, такі: поділ праці, заснований на функціональній спеціалізації; чітко зафіксована ієрархія авторитетності; система правил, за допомогою якої встановлюються права і обов'язки посадових осіб; система способів подолання робочих ситуацій (стандартизовані процеси); знеособлений характер відносин між людьми; заохочення або просування по службі на основі професійної компетентності на основі принципів службової кар'єри; принцип відповідності вимогам ділової документації внесок у розвиток управлінської думки [47].

Соціально-інституціональний підхід. Слід особливо зупинитися на концепції адміністративно-державного управління Л. Ерхарда. Державним законом було утворено Раду експертів з оцінки загального економічного розвитку Німеччини. Відповідно до закону Рада експертів, куди входили великі вчені, мала готувати необхідні вихідні положення для ухвалення урядом політичних рішень. Л.Ерхард зробив акцент на упорядкуванні державного бюджету за допомогою систематичного зниження, скорочення витрат, пом'якшення податкового навантаження, заборон набору нових службовців та підвищення окладів, зведення до мінімуму службових поїздок. Так виникла концепція сформованого суспільства, яка проголошувала підпорядкування всіх груп населення загальному благу, посилення ролі уряду, примирення всіх класів з існуючим соціальним устроєм, утвердження «плюралістичного суспільства спілок», побудованого на добровільних спільних діях усіх соціальних груп суспільства. Нова концепція закріплювала визначальну роль адміністративно-державного управління в розвитку суспільства. Держава та її інститути проголошувалися вартою загального блага. У такій державі всі посади на державній службі мають обіймати фахівці із спільних інтересів, які визначають політику країни. У цьому, за Л.Ерхардом, полягає сутність нової техніки державного управління [48, с.74].

На наш погляд, соціально-інституціональний підхід до формування органів державної влади відкриває нові плідні можливості для розуміння сенсу, функції та структури державного управління. Із цим важко не погодитися. Державні чиновники повинні добре знати інтереси всіх соціальних груп. Сам принцип підбору на державну службу фахівців професіоналів має насамперед ґрунтуватися на розумінні соціальних інтересів державними чиновниками. Власне, у цьому й полягає основа підходу до держави як соціального, а не правового інституту.

Структурно-функціональний підхід. Структурно-функціональний підхід до адміністративно-державного управління визначені у роботах Н.Лумана.

Перевага своєї структурно-функціональної теорії Н.Луман бачить у тому, що пропонує постійно досліджувати конкретні функції управлінських структур, а саму структуру адміністративно-державного управління у своїй не розглядає як чогось всеосяжного і завершеного. Аналіз функції державного адміністрування Н.Луман пропонує здійснювати з допомогою специфічного спрощення реальності. На його думку, лише на певному рівні абстракції стає можливим «функціонально» аналізувати та порівнювати всі управлінські структури та процеси [48, с.79].

Теорія соціального конфлікту як підхід до формування органів державної влади. Цікавий підхід до державного адміністрування у межах своєї теорії соціального розвитку пропонує Р.Дарендорф. Аналізуючи соціальну дійсність у розвинених країнах Західної Європи, Р.Дарендорф стверджує, що рівновагу конкуруючих груп інтересів замінило політичне насильство, здійснене у минулому якимось панівним класом. Бюрократія, на думку Р.Дарендорфа, є однією з найвпливовіших груп інтересів. Будучи «останнім» та дійсним носієм влади в усіх організаціях суспільства, включаючи державу, бюрократія не має жодної соціальної програми. Цілі, в ім'я яких бюрократія відправляє свою владу, не є її цілями і не народжуються у надрах її ієрархії. Бюрократія не може впливати на прийняття та здійснення політичних рішень, вона може їм чинити опір, але не може приймати їх самостійно. Однак у сучасній державі ніхто не спроможний правити, минаючи бюрократію, і тим більше проти її волі. На думку Р.Дарендорфа, коли відсутні групи, здатні здійснювати політичне панування, а натомість домінує безлика бюрократія, для існуючої політичної системи виникає надзвичайно велика небезпека втрати легітимності. З'являється реальна можливість груп радикальних реформаторів захопити політичну владу. Нерідко така група і в теорії та на практиці тоталітарна.

Інтегрований підхід (комплексно-інформаційний) підхід. В останні десятиліття відбулися значні зміни в інформаційно-технологічному забезпеченні діяльності державних органів. Це у свою чергу позначилося на

підходах у формуванні державного апарату і оцінки ефективності їх діяльності. Виникають нові моделі державного управління в країнах ЄС: New Public Management (NPM) – новий державний менеджмент; New Public Governance (NPG) – нове публічне управління або New public service (NPS) – нова публічна служба; Good Governance (GG) – належне, добре управління. Деякі аспекти реформ NPM багатьма дослідниками [49] були піддані критиці, зокрема вони стверджують, що NPM зруйнував єдність трьох принципів бюрократичної системи в сучасному світі – сталість, анонімність і нейтралітет, що призвело до нових проблем, пов'язаних зі зменшенням значущості та привабливості державної служби, до втрати значної кількості кваліфікованих управлінців. Крім того, NPM виявляється нездатним виконати певні державні завдання та здійснення суспільством політичного контролю за діями уряду, адже йдеться не тільки про забезпечення економічної ефективності, але й справедливості в діяльності держави. Не до кінця розробленими є і проблеми відкритості та професіоналізму державної служби. Незважаючи на певні недоліки, використання ідей NPM позитивно вплинуло на систему державного управління західних країн, управлінські структури почали своєчасно та результативніше реагувати на запити суспільства, стали відкриті для громадського контролю, і як результат – більш ефективні.

Зауважмо, що у Good Governance є недоліки [50], про які варто зауважити: проблема процесу – складність залучення широких верств суспільства до прийняття певних державно-управлінських рішень; проблема часу – відсутність достатньої інформації, коли обговорення відстрочене в часі; проблема згоди – незгода з результатами обговорення в різних груп суспільства; проблема доступу до інформації при обговоренні – інваліди, жителі віддалених територій можуть бути виключені з процесів не тільки обговорення, але і забезпечення інформацією з багатьох важливих питань.

У свою чергу, Б. Нунберг [51] стверджувала, що країни, які розвиваються, повинні зосередитись на зміцненні централізованих моделей

управління державною службою, а реформи державного сектора повинні надати пріоритет контролю за установами та підбору персоналу. На практиці багато країн застосовують підхід, який поєднує елементи різних моделей державного управління. Хоча підходи NPG та NPS пропонують корисні корективи, зосереджуючись на міжорганізаційних відносинах та залученні громадян, вони не пропонують комплексного вирішення проблем ефективності державного управління. Це сприяло нарощуванню співпраці в галузі державного управління, а саме: здійснювався обмін досвідом, пошук нових механізмів та інструментів державного управління, узагальнювалася управлінська практика, поступово формувалися стандарти державного управління та державної служби. Сфера організації державного управління та державної служби в ЄС має широкий досвід через впровадження так званих «м'яких» стандартів: Біла книга з європейського врядування; рекомендації конференцій міністрів, відповідальних за питання державного управління та/чи голів департаментів державних служб; принципи та єдині стандарти до організації державного управління; нормативні акти ЄС, що містять соціальні стандарти; введення та визначення поняття «європейський адміністративний простір» (European governance) та «європеїзація».

European governance – різнорівневе управління в полівекторній системі, яку складають європейські інституції; національні органи влади, місцеве самоврядування; громадянське суспільство, залучення міжнародних експертів та лобістів. Європеїзація це – поширення досвіду та запровадження кращих управлінських практик органів ЄС або інших держав-членів у національних системах державного управління, адаптації або модернізації національних процедур, норм, стандартів до норм і правил ЄС [52].

Для підвищення ефективності та якості менеджменту у сфері державного управління розроблено загальні схеми оцінювання ефективності того чи іншого сегменту функціонування органів державної влади. Органи правопорядку не є винятком. Оцінка кадрового потенціалу й оцінка функціонування органу здійснюється за різною методологією. Так

наприклад, з метою підбору кандидатів на службу застосовується асесмент-центр, який виник на Заході в роки Другої світової війни. У Великій Британії його використовували, щоб набрати молодших офіцерів, а в США – для підбору розвідників. Згодом він був узятий на озброєння бізнес-організаціями, і в теперішній час на Заході практично кожна велика компанія застосовує цей метод для оцінки персоналу. Ця технологія в силу своєї універсальності має широкий спектр потенційного застосування, починаючи від відбору кандидатів на службу в НПУ до мотивації особового складу. Основні переваги даної технології полягають у можливості охоплення оцінкою всіх управлінських рівнів і структурних підрозділів, що цікавлять; стиснення термінів проведення оцінки; високої достовірності результатів оцінки; високої переконливості результатів оцінки для керівництва та співробітників. Метод асесмент-центру застосовується в багатьох країнах світу, включаючи США, Велику Британію, Канаду, Францію, Німеччину, Іспанію, Австралію, Швецію та інші. Цей метод широко використовується у сфері державної служби, поліції, пожежної охорони, збройних сил та інших сфер, де відбувається відбір та оцінка кандидатів на важливі посади. У кожній країні асесмент-центр може мати свої особливості та деталі використання, але загальний принцип оцінки кандидатів на професійність, здатність працювати у команді, управляти стресом та приймати рішення залишається схожим. Цей метод допомагає обрати найкращих кандидатів та підготувати їх до виконання важливих завдань у відповідних сферах діяльності.

Процедура асесмент-центру передбачає такі основні стадії:

- формування критеріїв оцінки, розроблення моделі компетентностей;
- підготовка та проведення підготовчих заходів усередині підрозділу (комунікації цілей оцінки, оповіщення учасників тощо);
- розроблення асесмент-центру – адаптація вправ, моделювання управлінських та робочих ситуацій, що виявляють поведінкові індикатори

оцінюваних компетенцій, об'єднання завдань у погоджену та динамічну процедуру оцінки;

- підготовка спостерігачів;
- проведення асесмент-центру;
- інтеграція оцінок всіх спостерігачів, виведення підсумкових оцінок;
- аналіз даних, підготовка звітів;
- сесія зворотного зв'язку для кожного учасника;
- надання керівництву рекомендацій за підсумками оцінки.

Результати асесмент-центру оформляються у вигляді індивідуальних оцінок учасників та підсумкових оцінок по всій групі фахівців, що оцінюються. Індивідуальні результати є структурований письмовий звіт по кожному учаснику, що включає числові оцінки ступеня розвитку компетенцій, їх змістовні описи, рекомендації щодо вдосконалення даного співробітника. Асесмент-центр зазвичай включає ряд завдань та ситуацій, які піддаються спостереженню та оцінці. Кандидати можуть бути піддані таким етапам оцінки.

1. Групові дискусії, де кандидати працюють у групах, вони взаємодіють та обговорюють різні ситуації або проблеми, що стосуються поліцейської роботи. Оцінюється їхня здатність до співпраці, лідерські якості та комунікаційні навички.

2. Рольові ігри, під час яких кандидатам можуть бути призначені ролі в симульованих ситуаціях, де вони повинні приймати рішення та діяти відповідно до поліцейських процедур та етичних норм. Оцінюється їхня здатність до аналізу ситуацій, прийняття рішень та керування стресом.

3. Інтерв'ю, на якому кандидати проходять співбесіду з представниками поліцейського управління або незалежними спостерігачами, де обговорюються їхні мотивація, досвід, цінності та надаються власні позиції щодо вирішення ситуаційних задач.



4. Оцінка навичок та фізичний тест проводиться для того, щоб оцінити їхню витривалість, силу та інші фізичні характеристики, які є важливими для поліцейської роботи.

Усі ці етапи оцінювання дозволяють поліцейським органам отримати комплексну картину про кандидатів та їхню придатність для служби в поліції. Такий метод є комплексним і забезпечує реальну оцінку кандидата, а також є ефективним інструментом для відбору та розвитку поліцейського персоналу, оскільки дозволяє оцінити не лише знання та навички, а й особисті якості, які є важливими для успішної поліцейської кар'єри.

Адаптація технології «асесмент-центр» до вимог і умов специфіки діяльності НПУ передбачає нарощування відомчого наукового потенціалу в цій галузі, передусім, з розроблення профілів ключових і компетенцій основних категорій співробітників. Процедура асесмент-центру на місцях може проводитися співробітниками кадрового апарату, керівниками структурних підрозділів з профілю діяльності атестованого, психологами територіальних відділів НПУ, які пройшли спеціальну підготовку.

Щодо оцінки ефективності діяльності органу слід виділити декілька з них. В основу (Common Assessment Framework) CAF покладено стратегію досягнення ефективних результатів діяльності органу та задоволення суспільства. Це ставало можливим за рахунок належного лідерства, відповідного планування, компетентного людського ресурсу, налагодженого партнерства, достатнього ресурсозабезпечення, постійного моніторингу.

Як інструмент вироблення і координації європейської політики ОМС, інший стандарт оцінювання діяльності державного органу, допомагає реалізувати стратегічну мету, і, одночасно надає державам – членам ЄС можливість вибору засобів та шляхів реалізації.

Необхідно зазначити, що Шкала оцінки координації Меткафа (Metcalf Coordination Scale) дозволяє не тільки визначити рівень координаційної спроможності цілої системи або її окремих секторів, а також виявити вади координації: недостатню комунікацію (обмін інформацією) між різними

міністерствами та відомствами; відсутність механізмів розв'язання конфліктів, посередництва; брак базових знань та досвіду проведення переговорів; недоліки адміністративної культури (відсутність єдиних стандартів поведінки посадовців, державних службовців); відмінності в розумінні урядової стратегії та пріоритетів та інші.

Впровадження інструменту Twinning було започатковано Європейською комісією в 1997 р. у контексті розширення Європейського Союзу. Цей новий інструмент інституціональної розбудови був створений з метою інтеграції законодавства ЄС у законодавство країн-бенефіціарів. На сьогодні впроваджено більше двох тисяч проєктів Twinning [53]. Цей список можна доповнити програмою SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту, яка була запропонована ще на початку 90-х років ХХ ст. з ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку і ЄС.

За останні десятиліття система державного управління в ЄС зазнала суттєвих змін за рахунок участі урядових і неурядових учасників процесу прийняття рішень. Водночас Європейська комісія сфокусувала свою увагу на подальшому посиленні ролі громадськості і пересічних громадян із метою підвищення відповідальності виконавчих органів ЄС перед обраними представницькими органами. До ключових властивостей нового державного управління можна віднести: практичний професійний менеджмент; стандарти й показники ефективності, що існують; більший акцент на контроль виходу; створення більше керованих систем; перехід до посилення конкуренції; стрес в управлінні приватним сектором; дисципліну і економність у використанні ресурсів [54].

За оцінкою прийнятого нового державного управління на практиці різницю можна визначити традиції та культуру управління по всій Європі [55].

Адміністративні реформи, що здійснювались в країнах ЄС, були направлені на вдосконалення головних взаємопов'язаних складників

системи державного управління, до яких належать [56; 57]: 1) інституції; 2) правила і процедури, що регулюють їхню внутрішню роботу, та процеси й механізми координації співробітництва; 3) кадровий потенціал (підготовка та перепідготовка державних службовців із належним рівнем кваліфікації, підвищення їх адміністративної спроможності) [58].

Це охоплює створення нових моделей управління, організацію державного управління, реформу адміністративних процедур, розвиток державної служби, процес децентралізації і агенцифікації [59]. Загальним інструментом реалізації намічених напрямів стала орієнтація діяльності органів державного управління на концепцію управління виходячи з результатів діяльності [60], зосереджену на підвищенні якості бюджетних послуг шляхом активної співпраці органів державного управління з некомерційними структурами та з населенням.

Така технологія лише частково розглядалася українськими вченими, виходячи з соціологічного підходу, який полягає в тому, що держава розглядається як явище соціальне, що існує лише з суспільством, тісно з ним пов'язане і ним же визначене [61, с. 184-185]. Держава регулює соціальні відносини в суспільстві, здійснюючи неоднакову політику стосовно різних соціальних, професійних та інших груп населення, а в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки і політичної демократії її головне завдання – сприяти саморегуляції суспільства, стимулювати позитивні тенденції його розвитку, перешкоджати негативним проявам, вводити суспільно значимі процеси в певні межі для того, щоб не допустити анархії та розпаду суспільства [62, с. 76-77].

Отже, ми бачимо, що держава здійснює управління суспільством (політико-територіальна організація суспільства), при цьому вона забезпечує його інтереси (забезпечення захисту і узгодження суспільних, групових, індивідуальних інтересів) за допомогою спеціальних засобів (влада, яка здійснюється апаратом публічної адміністрації). Можна зауважити, що спільним у процесах управління та організації в контексті суб'єкт-об'єкт є

людина, що вказує на соціальну природу управління в державі. Відповідно, за відсутності наповнення відповідного суб'єкта та об'єкта соціальними ресурсами їх існування та нормальне функціонування неможливе [63]. Більше того, відзначена нами вище пріоритетність забезпечення прав та свобод людини, розроблення нових форм і методів виконання державою своїх обов'язків виводить саме людину на перше місце під час виконання тих завдань, які стоять перед суспільством і державою [64, с.98]. Тому широко відомий вислів «Кадри вирішують все» на сучасному етапі отримує нове значення одного з центральних елементів механізму публічного адміністрування. «Адміністрування» в справжньому науковому розумінні цього поняття сприймається як владно-організуючий вплив на суспільну діяльність із метою її впорядкування, координації і спрямування [ 65, с. 31-32].

Оскільки управлінська (адміністративна) діяльність за своєю природою є соціальною, де як суб'єкт і, здебільшого, об'єкт управління виступають люди або їх групи. Слушно відзначено, що, незважаючи на виділення соціальних, технічних, біологічних об'єктів управління, управління здійснюється в межах соціального, оскільки всі види управління пов'язані з об'єднанням зусиль людей для досягнення відповідних цілей, але мають різну спрямованість (об'єкт) [66, с. 18]. Це зайвий раз показує важливість ресурсів для процесу управління та вказує на його призначення – досягнення відповідних цілей задля забезпечення стабільного розвитку та існування суспільства, а також зосереджує увагу саме на соціальній природі управління в суспільстві та державі.

Управління – це спрямована координація і організація об'єкта управління, це сфера людської діяльності, що виникла в результаті поділу праці, за допомогою якої людина впливає на технологічні, економічні та соціальні процеси для досягнення певних цілей, а отже, управління в суспільстві називається соціальним управлінням [66]. Таку думку підтримують і науковці, які визначають, що «соціальне управління включає

два основні підкласи: управління індивідуальною діяльністю людини та управління колективною (спільною) діяльністю людей» [67].

Сучасні умови діяльності НПУ вимагають формування нової, ефективної системи оцінки її діяльності. Зокрема, окремі положення щодо оцінювання ефективності діяльності поліції прямо встановлені Законом України «Про Національну поліцію». Він визначає, що рівень довіри населення до поліції є основним критерієм оцінки ефективності діяльності органів і підрозділів поліції [21]. Наявність ефективної системи оцінки необхідна і для реалізації інших положень Закону України «Про Національну поліцію». Зокрема, без формування критеріїв та індикаторів оцінки роботи поліції неможливі підготовка інформативного звіту про поліцейську діяльність (ст. 86), інформування громадськості про стан правопорядку, заходи, які вживаються щодо запобігання правопорушенням (ч. 2 ст. 88) [21].

Нарешті, наявність механізму оцінки діяльності є необхідною передумовою ефективного управління поліцією, як на державному, так і на місцевому рівнях. Усе це обумовлює актуальність докорінного перегляду системи оцінки діяльності Національної поліції. На наш погляд існуючої системи репрезентативних показників недостатньо. При визначених стандартах рівень довіри до працівників поліції знижується. Зростає кількість фактів вчинення співробітниками поліції правопорушень. Війна стає детермінантою зростання насильницької злочинності. Відповідно це породжує й небезпеку для поліцейських. Тому потребують перегляду не лише дії поліцейських, а й оцінка результатів їхньої діяльності й забезпеченості їхньої безпеки та морально-психологічного комфорту.

За останні десятиліття підхід до оцінки роботи поліції в європейських країнах кардинально змінився. Цьому сприяло поширення практики *community policing*, що зумовило необхідність оцінки ставлення населення до поліції, поширення концепції нового публічного менеджменту, що наголошує на запозиченні до управління державних органів (зокрема

поліцією) практик корпоративного менеджменту і застосування новітніх технологій. Особливо потребують уточнення показники ефективності як джерела для подальшого вдосконалення діяльності посадових осіб, а також функціонування державного органу взагалі.

### **1.3. Особливості управлінської діяльності в умовах кадрової кризи в період дії воєнного стану та повоєнний період**

Стратегічний характер, комплексність, професіоналізм кадрів, спеціалізація кадрів, безперервність професійного розвитку, координація зусиль в колективі – саме такі вихідні принципи повинні бути закладені у систему управління персоналом Національної поліції України. Форми державного управління нами розглянуті у перших підрозділах, визначаючи пріоритет Європейської моделі державного управління й розширеного залучення новітніх інформаційних технологій в управлінську діяльність органів державної влади взагалі, НПУ, зокрема.

24 лютого 2022 р. Указом Президента України було оголошено воєнний стан. У цей час у терміновому порядку розроблено ряд спеціальних планів, відповідно до яких здійснюється розстановка особового складу та матеріально-технічне забезпечення органів та підрозділів Національної поліції в умовах війни [68]. Першочерговим управлінським рішенням керівників органів та підрозділів Національної поліції в умовах дії режиму воєнного стану було оповіщення особового складу, постановка завдань відповідно до плану та наявної ситуації [68]. Проте багато питань залишилися поза увагою, наприклад перша проблема яка нами вбачається, це питання переміщення і адаптації переміщених співробітників з окупованої території їх матеріальне забезпечення [69]. Невирішення такої проблеми загострило кадрову кризу і створило загрозливу ситуацію у сфері забезпечення правопорядку. За даними статистики Офісу Генпрокурора

України за 2022 рік серед злочинів, учинених поліцейськими, питому вагу становлять державна зрада і колабораційна діяльність. Так загальна кількість облікованих злочинів за 2022 р. складає 226, з них 73 – державна зрада, 13 – колабораційна діяльність [70]. Окрім того, новітні умови несення служби не сприяють притоку кадрів і їх утримання на займаних посадах.

Для роз'яснення умов проходження служби (специфіки завдань) в Департаменті поліції особливого призначення «Об'єднана штурмова бригада Національної поліції України «Лють» Головним управлінням вживався ряд організаційних та практичних заходів. На території м. Одеси та Одеської області розміщено 42 білбордів та 15 сітілайтів щодо набору в ДПОП «ОШБ НПУ «Лють». Спільно з представниками зведеного батальйону НПУ «Цунамі» проведено профорієнтаційні зустрічі з керівниками та членами громадських формувань по охороні громадського порядку. Станом на 30.11.2023 в «Системі відбору кадрів» зареєстровано 801 анкету, з них подали документи – 284 кандидатів. Направлено 254 кандидатів на проходження військово-лікарської комісії (з них успішно пройшли ВЛК – 178 (5 - приймали участь на дві посади одночасно). Успішно склали етап тестування 204 кандидати. Успішно склали етап фізичного випробування 144 кандидати. Етап психологічного тестування пройшли – 165 кандидатів. На співбесіду з поліцейською комісією направлено 144 кандидати, за результатами поліцейської комісії рекомендовано – 136 кандидатів. 9 кандидатів, які не були рекомендовані до служби в поліції, направленні до кадрових підрозділів НГУ та ДПСУ для подальшого працевлаштування. Додатково 5 кандидатів ще проходять етапи конкурсного відбору. З метою зменшення некомплекту у підрозділах ГУНП в Одеській області оголошено про проведення конкурсних відборів. Загалом з початку року оголошено та проведено 12 конкурсних відборів на 123 посади, за результатами яких призначено на вакантні посади 295 кандидатів.

Отже, першою нагальною проблемою, яка потребує уваги, – це кількісний і якісний склад НПУ, який необхідно сформувати у достатньо

стислі строки. Другою проблемою, яка негативно позначається на ефективності діяльності Національної поліції України, - це низький рівень фізичної підготовки та психологічної стійкості молодих співробітників. Така проблема є похідною з ситуації, яка склалася раніше: це Covid-19 та велика кількість людей, яка отримала ПТСР різної тяжкості. Тому з метою постійного підтримання бойової здатності працівників поліції в рамках безперервного навчання поліцейські проходять службову підготовку. Проте рівень набуття під час службової підготовки знань, умінь та навичок поліцейськими залишається невисоким. Тому варто звернутися до зарубіжного досвіду.

У США більшість тренінгів направлено на спрощення діяльності, коли поліцейських навчають тактичним правилам, тобто тому, що думати, на відміну від набагато більш бажаного, як думати. Те, що думати, передбачає фіксований алгоритм, тоді «як думати», відкриває різноманітні можливості та тактики [71]. Наводиться приклад, людина може бути ідеальним командиром на параді, але, вийшовши із цього стабільного середовища, вона може бути не в змозі впоратися із суперечливими поставленими завданнями в бойовій ситуації. Навчання має визнавати ризики інтерпретації ситуації відповідно до правил, а не адаптації правил (тактик) до ситуації. Розуміння цієї дихотомії особливо важливо в динамічній ситуації, як-от застосування вогнепальної зброї, прийняття рішення у критичній ситуації.

Якщо поліцейському потрібно спробувати те, що правило забороняє, його можуть покарати, якщо щось піде не так. Як правило, 80% будь-якої кризи однакові, тому поліцейські повинні «планувати 80% і тренуватися для невідомих обставин які складають 20%». 80% можуть включати доступ до об'єкта, вихід з об'єкта, периметри зони несення служби, різні життєві обставини. Усі ці ситуації викладені у алгоритмах «Системи управління інцидентами (ICS)». Однак поліцейські керівники, на відміну від військових, рідко орієнтуються на невідомі 20%. Навчання саме поліцейських має



підказувати 80% передбачуваної ситуації, а не диктувати конкретні тактичні дії для невідомих і динамічних 20% [71].

Під час здійснення набору та проведення навчання співробітників поліції слід розуміти, що вони не однорідні, у них різні функції. Відповідно й навчання у них різні. Наприклад, керівники більше зайняті питаннями бюджету, кадровими проблемами та іншими справами, тому вони менше орієнтуються у динамічному контролі над інцидентами. Коли керівників залучають до таких видів операцій, якщо їм не допомагають працівники, які саме цьому навчалися, вони надто часто плутаються, завмирають і зазнають невдачі. Як зазначають практичні працівники поліції США «з добрими намірами» недостатньо, «добре навчений» — саме те що треба [71].

Поліцейські США беруть за основу чіткі алгоритми, які розробляються на будь який випадок: «Звичайно, є проблеми, які не мають чітких рішень, але наскільки краще спробувати різні ідеї та стратегії за столом переговорів або в кімнаті для тренінгів, а не під обстрілом? Подумайте про пріоритети та цілі – чи хочемо ми спіймати поганого хлопця, захистити невинного чи і те, і інше, і як це вплине на наші дії? Наш опонент часто планує, але також імпульсивний і непостійний. Будьмо хоча б розумнішими за них»[71].

Отже, переорієнтація мислення особового складу та ставлення керівників щодо службової підготовки у зв'язку із несенням служби під час бойових дій спонукатимуть до підвищення рівня професійної підготовки поліцейських у мирний час. Навчання стратегічного мислення командирів і офіцерів є запорукою ефективності діяльності й забезпечення високого рівня професіоналізму під час реалізації дискреційних повноважень. Молодший склад повинен формуватися за іншими алгоритмами.

У системі роботи з персоналом варто виділити інститут наставництва. Для сумлінного виконання працівниками поліції своїх обов'язків згідно з наказом ГУНП в Одеській області № 2472 від 02.11.2021 р. «Про організацію наставництва та роботи з молодими фахівцями (працівниками) в структурних, стройових та територіальних підрозділах ГУНП» [72] слід

врахувати особливий режим несення служби і особливі умови здійснення функції наставника. Станом на 10.11.2022 у ГУНП в Одеській області наставництво здійснювалось щодо 70 молодих фахівців (працівників), над 187 особами робота з наставництва завершилась. Наставник несе відповідальність за стан роботи з підшефним і зобов'язаний: «Знати вимоги законодавства, нормативних актів, що визначають службову діяльність підшефного, вимоги основних документів, регламентуючих проходження служби в Національній поліції, постійно керуватись ними у своїй діяльності. Розробляти та затверджувати у керівника план роботи наставника підшефним з урахуванням загальноосвітньої, фізичної і спеціальної підготовки підшефного. Залучати підшефного до виконання службових обов'язків під власним контролем або бути присутнім при виконанні ним складних завдань. У процесі вирішення службових завдань слідкувати за тим, щоб підшефний постійно опановував теоретичні знання та набував практичних навичок, самостійно вивчав нормативні акти, знав свої права та обов'язки, опанував порядок застосування поліцейських заходів примусу, навчився впевнено володіти табельною та вогнепальною зброєю, знати порядок її застосування, вміло та дбайливо використовував довірену йому техніку. Постійно та всебічно вивчати ділові і особисті якості підшефного, особливості його характеру, ставлення до служби, колективу, громадян, захоплення, нахили та коло спілкування. У ситуаціях, які потребують більш детального та глибинного аналізу щодо вивчення особистості підшефного, вносити керівництву органу (підрозділу) пропозиції про необхідність залучення до наставництва фахівців служби психологічного забезпечення. Щомісяця відвідувати підшефного за місцем мешкання, вивчати побутові умови, взаємини з близькими особами, сусідами. Результати відвідувань доповідати керівництву рапортом, звертати увагу на можливі чинники, що можуть негативно вплинути на подальший професійний розвиток підшефного. Ознайомлювати підшефного з історією та традиціями колективу, де він проходить службу. Постійно проводити з підшефним

профілактичну роботу з метою недопущення ним порушень службової дисципліни та скоєння надзвичайних подій. Вести щоденник наставника, де відображати проведену роботу з підшефним, проблемні питання, які виникають у процесі наставництва, результати індивідуальних бесід та виконання плану роботи з підшефним» [72]. Особливо це стосується психологічної підтримки молодих поліцейських. Таке значне навантаження на співробітника-наставника повинно бути раціональним і певним чином унормовано у зв'язку з війною. На жаль, зміни до наказу не були внесені після початку бойових дій.

Задля підвищення ефективності вирішення цього питання слід застосувати досвід США, а саме введення додаткових гарантій наставнику. У США роль наставника виконує офіцеру польової підготовки *field training officer* (далі – ФТО) – це досвідчені патрульні офіцери, які контролюють і оцінюють поліцейських, які лише розпочали свою діяльність. Вони працюють пліч-о-пліч із новими офіцерами близько чотирьох тижнів [73]. ФТО документує практично все, що робить офіцер-новачок, надаючи щоденні та щотижневі письмові оцінки. Більшість нових офіцерів називають свій досвід польової підготовки найважливішою частиною навчання, що значно перевищує те, що вони отримали в поліцейській академії. Разом з тим зазначається проблема професійного вигорання наставника. Вигорання ФТО може початися як втрата інтересу до завдання або нудьга. Зрештою, якщо його не лікувати, вигорання може призвести до втрати продуктивності, низького морального стану, зловживання психоактивними речовинами та психічних захворювань. У США зазначається проблема вигорання, яка впливає на ФТО більше, ніж на звичайних працівників. У США розроблено пропозиції із самодопомоги для ФТО, а також посібник з управління для ФТО керівники та менеджери. Уся робота побудована на упередженні вигорання і рекомендують зосередитися на причинах вигорання, тобто нудьга, виснаження, стрес тощо. Отже, виділяють п'ять пропозицій: по-перше, зробити роботу цікавою, наскільки це можливо. Призначаючи ФТО слід

враховувати його темперамент і відповідно ставити перед ним цікаві для нього завдання тоді він зберігає інтерес і мотивацію. По-друге, визнання заслуг і важливості діяльності наставника (FTO). Основна причина стресу, депресії – це відсутність визнання, що призводить до поганого самооцінки та остаточне вигорання. Окрім того, люди з амбіціями і бажанням просування по службі мотивований, а мотивований офіцер є ніколи не вигорає. По-третє, унормування робочого часу і реального навантаження. Перевтома протягом тривалого періоду часу без будь-якої значної перерви є найшвидший спосіб вигорання. Четверте, слід уникати «інших» обов'язків. Наставництво – робота з великою концентрацією уваги, яку небажано поєднувати з іншими видами діяльності. Тоді вона буде ефективною. Наставник відповідає за свого підшефного відповідно слід створити умови для сумлінного ставлення до неї. П'ята порада американських поліцейських - обмежити часові рамки призначення. Тобто, контракти повинні бути строковими на два-три роки для виконання конкретної мети – запобігання вигоріти [74].

Як зворотний зв'язок повинні бути встановлені критерії адаптованості молодого фахівця. Професійна адаптація (від лат. *adaptatio* – пристосовування) – це процес пристосування молодого фахівця до умов зовнішньої та внутрішнього середовища. Критеріями професійної адаптації особистості до певної трудової діяльності можуть бути: налагодження психологічного клімату в колективі; продуктивність трудової діяльності; задоволеність працею тощо. Специфіка адаптації молодих працівників Національної поліції обумовлена характером їхньої діяльності, а також умовами, у яких вона здійснюється. Тому важливим у процесі адаптації молодих працівників є психологічний аспект, який полягає в пристосуванні людини як особистості до існування в суспільстві відповідно з його вимогами до власних потреб, мотивів, здібностей та інтересів людини [75]. Без професійної адаптації неможливе забезпечення професійної надійності поліцейських, які здатні виконувати свої професійні завдання як за звичайних умов професійної діяльності, так і в екстремальних ситуаціях [76].

Професійна адаптація молодого фахівця виявляється в його пристосуванні та звиканні до характеру, режиму та умов праці, у певному рівні оволодіння фаховими знаннями, вміннями та навичками, у формуванні відповідних професійних якостей особистості, які потрібні для успішного оволодіння певною спеціальністю і включає в себе такі компоненти: адаптація до змісту діяльності; адаптація до умов діяльності; адаптація до службового колективу; адаптація до стосунків з керівництвом та колегами. Відсутність хоча б одного з указаних вище компонентів призводить до порушення всього процесу і не дозволяє говорити про успішність адаптації, що в подальшому може призводити до низької ефективності та якості діяльності, дисциплінарним порушенням тощо.

Третю масштабну проблему ми вбачаємо в гарантуванні особистої безпеки працівників поліції при виконанні службових обов'язків. Працівники поліції, виконуючи свої завдання, реалізують свої дискреційні повноваження. Разом з тим, слід констатувати, що дедалі збільшується кількість випадків отримання працівниками НПУ поранень та фактів загибелі на службі. Поліцейські, незважаючи ні на що, повинні виконувати свої завдання в чіткій відповідності до чинного законодавства, захищати права людини незалежно від ознак раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовною або іншими ознаками.

Завдання подальшого зміцнення правопорядку й законності, активізації боротьби зі злочинністю вимагають від працівників поліції кваліфікованих, швидких і вмілих дій, зокрема в складних та екстремальних ситуаціях, які виникають під час виконання обов'язків з охорони публічного порядку та боротьби зі злочинністю.

Регулювання суспільно-правових відносин у сфері особистої безпеки поліцейських здебільшого здійснюється на адміністративно-директивних засадах шляхом видання підзаконних нормативних актів. Але така форма реагування не забезпечує максимально можливого захисту правоохоронців

при виконанні службових обов'язків, адже потребує додаткового роз'яснення та конкретизації. У зв'язку з цим слід підготувати методичні рекомендації з відповідним узагальненням вимог чинного законодавства щодо реалізації дискреційних повноважень. Це сприятиме більш швидкому та якісному оволодінню працівниками поліції знаннями й уміннями діяти в конкретній ситуації та обстановці, що склалася [77].

Четверта проблема, яка вбачається, – це відсутність умов для постійного інтелектуального розвитку, ознайомлення з новелами законодавства у сфері правоохоронної діяльності [78]. Проблема застосування новітнього програмного забезпечення у зв'язку з обмеженими знаннями щодо його використання. Проблема налагодження взаємодії й обміном інформацією знаннями щодо дій в екстремальних ситуаціях. Окремо слід указати на наявні ресурси – спеціальні підрозділи, які мають підвищену професійну, фізичну чи спеціальну підготовку і здатні успішно виконувати окремі правоохоронні функції. Це підрозділи спеціального призначення, групи застосування спеціальних хімічних речовин, снайпери, спеціалісти з відеодокументування та ін. [79]. Їхню обізнаність слід застосовувати і в контексті навчання інших співробітників. Так, наприклад, співробітники кіберполіції могли б навчати співробітників кадрового забезпечення або аналітиків тощо.

Окремо варто наголосити на спробах законодавчого органу України врегулювати питання кадрової політики Національної поліції у період воєнного стану. Частково це відбулося через прийняття Закону України «Про внесення змін до законів України «Про Національну поліцію» та «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» з метою оптимізації діяльності поліції, у тому числі під час дії воєнного стану»[80]. Стратегічний характер кадрової політики передбачає виконання керівниками прогностичної функції у сфері кадрового забезпечення на довготривалій проміжок часу.

Керівник підрозділу поліції повинен не лише діяти самостійно, а й скеровувати діяльність колективу в невизначених умовах, з урахуванням обставин та ситуації, які відбуваються під час введення воєнного стану, а також подій, які можуть відбутися в майбутньому. Таке стратегічне мислення повинно бути враховане під час призначення на керівну посаду з метою прийняття найбільш правильного рішення керівниками. Тобто керівник має дивитися на ситуацію в цілому в державі та конкретному випадку під час вирішення кадрових питань зокрема. Професіоналізм працівників кадрового апарату передбачає роботу з наявним потенціалом, а за необхідності та за можливості підвищення їхнього професійного рівня. Необхідно зауважити, що складний характер завдань, виконання яких покладається на органи поліції в умовах докорінних змін, у першу чергу пов'язаних із введенням режиму воєнного стану, - це етап особливий. наступний етап – повоєнний, принесе нові виклики, що будуть пов'язані з якісною підготовкою працівників кадрового апарату. Окрім того, слід розуміти негативну динаміку в суспільстві, а саме зростання «професіоналізму» злочинного середовища, поява нових видів правопорушень та злочинів висувають високі вимоги не лише до рівня знань, умінь, навиків і набору компетенцій поліцейських, але й до особистісних якостей усіх категорій працівників поліції.

Підсумовуючи, варто наголосити на необхідності продовження наукового дослідження окреслених у роботі питань, а також формування законодавчого підґрунтя для створення правових засад кадрової політики Національної поліції під час дії воєнного стану.

Отже, аналіз діяльності органів та підрозділів Національної поліції свідчить про значні зміни в управлінні персоналом за час оголошення воєнного стану і відповідно, вимагає розроблення нової Стратегії розвитку системи управління персоналом НПУ для досягнення мети й стандартів у найменші строки з найбільшою ефективністю. У цій Стратегії повинні бути визначені ризики кадрового забезпечення і шляхи управління.

1. Запровадження альтернативних комунікації із суспільством, громадськістю, які відрізняються від традиційних методів управлінської, владно-бюрократичної діяльності.

2. Однією з форм участі громадськості в діяльності поліції повинно стати волонтерство.

В українських реаліях частково впроваджується концепція «Community Policing», де поліція та громада спільно вирішують нагальні питання місцевого рівня. Водночас постають питання щодо механізму визначення оцінки рівня довіри населення до поліції. Постановою Кабінету Міністрів України було затверджено Порядок проведення оцінки рівня довіри населення до Національної поліції від 7 лютого 2018 р. № 583 [84]. На час дії воєнного стану така оцінка була призупинена, проте вона давала інформацію щодо реальної картини забезпечення прав і свобод людини.

На наш погляд, система управління персоналом відіграє ключову роль щодо комплектування підрозділів поліції виходячи з їх функціональності. Недосконалою залишається побудова навчально-виховного процесу в системі професійної підготовки, формальною є процедура оцінювання професійних знань, умінь та навичок персоналу, тому постає потреба впровадження науково обґрунтованих прийомів, спрямованих на вдосконалення форм і методів організації освітнього процесу в відомчих закладах освіти, підвищення професійної майстерності фізичної та психологічної підготовки курсантів і слухачів; на формування у них навичок вмінь і готовності до виконання службових завдань. Більшість фахівців указує на безумовну корисність та вагомий внесок у належне кадрове забезпечення НПУ відомчої освіти і науки, яка забезпечує систему висококваліфікованими кадрами.

Узагальнюючи думки різних науковців, можна виділити такі недоліки системи відомчої освіти: по-перше, неефективна робота кадрових підрозділів на місцях з відбору вступників; по-друге, у стрімкій вимушеній криміналізації сфери навчання, коли відомчі заклади освіти замість



підготовки кваліфікованих кадрів для потреб відомства, що є їх основним призначенням, здійснюють масовий випуск дипломованих спеціалістів із вільним працевлаштуванням, що не відповідає головній меті державної програми – провадження освітньої діяльності з метою підготовки фахівців для підрозділів НПУ; по-третє, у відрахуванні курсантів із навчання та достроковому звільненні випускників. Останнє можливе внаслідок різних причин, а саме неякісного відбору кандидатів до вступу у закладів вищої освіти МВС, недотримання принципу рівності умов кожної людини для повної реалізації її здібностей таланту, всебічного розвитку.

### **Висновки до розділу 1**

Вивчивши сучасні системи управління, а також дотичні до них системи управління в органах публічної адміністрації взагалі та Національної поліції України зокрема, були сформовані такі висновки.

Система управління персоналом відіграє ключову роль щодо комплектування підрозділів поліції виходячи з їх функціональності.

Сутність кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації полягає у діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування публічного управління соціальними, технічними, біологічними об'єктами, яке здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови нашої держави із пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів особи, шляхом наповнення організаційних структур системи публічного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту. При цьому значення кадрового забезпечення в органах публічної

адміністрації полягає у створенні можливості для самої держави через своїх представників (державних службовців) виконувати покладені на неї функції, а також ті обов'язки, які має сучасна правова, демократична держава перед людиною.

Управління взагалі і управління персоналом зокрема є процес закономірний і тому повинний здійснюватися виходячи з певних встановлених методологій і бути технологічно забезпеченими. Кадрова методологія – це підхід до управління персоналом, що оптимізує вплив на кадри з позицій досягнення найкращих результатів за найменших затрат. Отже, фундаментом управлінської діяльності повинен сформуватися на принципі комплексного підходу. Разом з тим, слід переглянути систему управління саме у правоохоронних органів і відійти від американської системи управління. Системою поліцейської діяльності повинен керувати досвідчена людина, яка сформувала свій світогляд у правоохоронній системі. Кадрова технологія визначається як конкретна послідовність процедур з управління персоналом, обумовлена прийнятою кадровою методологією. У даному випадку слід застосовувати праксеологічний підхід. Суть кадрових технологій у тому, що з допомогою управління персоналом здійснюється набагато ефективніше, будучи саме управлінням «знанням», ніж інтуїтивне управління, просто з права «начальника» тощо. Виходячи з праксеологічного підходу до управління персоналом залучають виключно професіоналів, оцінюючи їхні професійні якості не з ідеологічної позиції, а виходячи з його здобутків.

Володіння технологією завжди забезпечує працівника перевагою порівняно з працівником, який працює «емпірично». Управлінська діяльність – не виняток, а управлінські, зокрема кадрові технології, мають таку ж цінність, як і будь-які матеріальні технології. Основи кадрових технологій у правоохоронній діяльності закладено в принципах роботи з кадрами правоохоронних органів (кадрової методології), закладених у відповідних національних та міжнародних документах. У прийнятих

Економічною та Соціальною Радою ООН рекомендаціях «Керівні принципи для ефективного здійснення Кодексу поведінки посадових осіб щодо підтримання правопорядку» зазначається, що «першочергове значення слід надавати добору, навчанню та підготовці посадових осіб щодо підтримання правопорядку. Отже, необхідно сприяти навчанню та підготовці майбутніх управлінців шляхом обміну досвідом на внутрідержавному та міжнародному рівнях». Кадрове забезпечення обумовлює складність та відповідну організаційну побудову останнього, а також вказує на велике значення кадрового забезпечення в реалізації функцій держави. І ця діяльність має чітко визначену спрямованість у межах всієї системи публічного управління. Тому, як і кожний напрям діяльності держави, кадрове забезпечення має власну мету та виконує притаманні їй функції.

Необхідним вважається розроблення «Методичних рекомендацій щодо визначення показників особистісно-професійної доброчесності» та впровадження норм Міжнародного кодексу поведінки державних посадових осіб, згода на обов'язковість яких надано Верховною Радою України у діяльність підрозділів поліції та органів управління персоналом НПУ. Державна посада – це посада, наділена довірою, яка передбачає зобов'язання діяти в інтересах держави. У статутах поліцейських багатьох країн світу вказується на особливість обов'язків поліціанта, разом з тим держава бере й особливий обов'язок піклування про їх особливе забезпечення. Тому державні посадові особи виявляють абсолютну відданість державним. Державні посадові особи виконують свої обов'язки і функції компетентно і ефективно відповідно до законів або адміністративних положень і з повною доброчесністю. Вони постійно прагнуть забезпечити найефективніше і вміле розпорядження державними ресурсами, за які вони несуть відповідальність. Державні посадові особи уважні, справедливі і неупереджені при виконанні своїх функцій і, зокрема, у своїх відносинах з громадськістю. Вони ніколи не надають будь-яку неправомірну перевагу будь-якій групі осіб або окремій особі, не допускають дискримінації щодо будь-якої групи осіб або окремої

особи або не зловживають іншим чином наданими їм повноваженнями та владою.

## РОЗДІЛ 2.

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

#### **2.1. Система управління персоналом у Національній поліції України: поняття, принципи, правова визначеність**

Указом Президента України № 273/2023 від 11 травня 2023 р. «Про комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони на 2023-2027 роки» [4] було впроваджено нові правові засади служби в органах поліції, започатковано нові стандарти поліцейської діяльності з метою підвищення рівня захисту прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави від протиправних посягань у умовах війни та у повоєнний період. Увесь цей процес зумовлює наукові розвідки у напрямках удосконалення й оптимізацію Національної поліції України, визначивши зовсім нові вимоги до кандидатів на службу в поліцію.

Головними досягненнями втілення вказаних перетворень повинно стати підвищення рівня довіри населення до поліції, а також зміна ставлення самих правоохоронців до виконання своїх службових обов'язків у напрямку усвідомлення їх як надання оплачуваних державою «сервісних» поліцейських послуг населенню щодо забезпечення, насамперед, безпеки кожної особи, її особистих та майнових прав, суспільних і державних інтересів. Такі системні та структурні зміни проходять не вперше і відбуваються за діалектичними законами розвитку, які узагальнюють досвід людської цивілізації. Під час змін соціально-політичних формацій, при безупинному розвитку всіх явищ у світі, змінюються й удосконалюються методи, форми, техніка і самі принципи управління.

Зміни політичної й економічної ситуації в країні, перехід на більш високий рівень знань наповнюють новим змістом теорію і практику управління. Наразі в Україні відбувається нарощування ознак постіндустріального інформаційного суспільства, що кардинально змінює структуру персоналу порівняно з персоналом індустріального суспільства. На жаль, це відбувається в умовах російської агресії та бойових дій. Широке впровадження інформаційних технологій в сучасне управління вимагає значного підвищення якості професійної підготовки працівників, її гнучкості, безперервності підвищення їх кваліфікації впродовж усього професійного життя. У добу інформатизації особливу групу персоналу складають фахівці з комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, аналізу та обробки інформації.

У більшості цивілізованих країн світу патрульні поліцейські вже в іншому форматі здійснюють охорону публічного порядку. Активно впроваджується система відеоспостереження, ідентифікації осіб, пересувні комплекси реагування на небезпеку. Відбувається якісна зміна змісту й характеру праці в напрямі зростання частки інтелектуальної-творчої складової. Такі загальні тенденції впливають на структуру та внутрішнє наповнення Національної поліції. Вищевказана проблема стосується і Департаменту кадрового забезпечення.

Так, досліджуючи питання функціонування Національної поліції України, вчені звертають увагу на необхідність формування професійного корпусу поліцейських як шлях до підвищення рівня довіри громадян до Національної поліції, здатного дійсно стояти на захисті прав та основоположних свобод людини і громадянина, формуючи при цьому і громадянське суспільство, і правову та соціальну державу. Виходячи з цього питання організації кадрового забезпечення Національної поліції на сучасному етапі її реформування відіграє ключову роль з точки зору ефективності, дієвості поліції як головного інституту держави, що стоїть на сторожі «захисту суспільства шляхом забезпечення охорони прав і свобод

людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку» [85, с. 135].

Кадрова робота – це врегульована нормами адміністративно-процесуального права систематична цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених підрозділів (посадових осіб) щодо реалізації кадрової політики із прогнозування та планування, добору, розстановки кадрів, підвищення їхньої кваліфікації та кар'єрного зростання, а також оцінювання якості службової діяльності працівників органів та підрозділів НПУ [86, с. 130].

В.О. Соколов управління персоналом визначає як діяльність, що здійснюється сукупністю органів та підрозділів правоохоронних органів і професійно підготовлених працівників з відповідним масштабом своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконавчих функцій [87, с. 97].

П. Б. Коптев пропонує таке визначення суб'єкта кадрової політики: це носій певних повноважень, прав та обов'язків при виробленні та реалізації кадрової політики, активний учасник кадрових процесів [88, с. 37].

Т. Є. Кагановська досліджує кадрову роботу і визначає, що її існування є об'єктивно зумовленим і необхідним, для здійснення кадрової розстановки [89, с. 244]. М. І. Логвиненко та О. С. Дем'яненко, досліджуючи роль та значення роботи з кадрами пропонують унормувати діяльність управління персоналом і сформулювати основні положення у Положенні про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції, оскільки вважають, що такий підзаконний акт відсутній, а без належного врегулювання діяльності самого уповноваженого органу складно говорити про результати його діяльності та ефективності [85, с. 136].

Управління персоналом визначають як системну роботу з кадрами, що спрямована на формування і організацію кадрового забезпечення оперативно-службових завдань і раціонального використання персоналу. Виходячи з поставлених завдань, саме працівниками відділів кадрового забезпечення вирішується весь комплекс питань, пов'язаних з відбором,

розстановкою кадрів, службовим просуванням поліцейських, присвоєнням звань, атестаційною оцінкою його професійних і особистих якостей на всіх етапах проходження служби, з правовим регулюванням порядку умов служби, профілактикою дисциплінарних порушень, визначенням потреб у фахівцях для органів і підрозділів [89, с. 134-135].

У межах управління (адміністративної діяльності) як основної системи діяльності виокремлюються самостійні підсистеми діяльності, які виконують відповідні функції в межах самої системи. А враховуючи те, що саме органічні системи є такими системними об'єктами, що «фізично» неподільні, таким цілим, що саме розвивається, де й їх права оболонка теж є органічною системою, то висновок про погляд на кадрове забезпечення як підсистему, частину управлінської діяльності вважаємо цілком обґрунтованим, де підсистема, враховуючи загальні положення теорії систем, - це складова частина системи, яка вивчається та розглядається відносно самостійно та сама володіє системними властивостями [89, с. 18].

Водночас складові частини системи є взаємозалежними. Якщо хоч однієї з них бракуватиме, то вся система або не буде працювати, або ж працюватиме зі збоями. Є два основні типи системи: закриті і відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему. Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через проникні «кордони» системи (входи і виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи, навпаки, система впливає на нього. Великі складні системи складаються з частин, які можна розглядати, у свою чергу, як системи. Ці частини називаються підсистемами. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці тощо. При цьому підсистеми, у свого чергу, можуть складатися з менших підсистем (частин, елементів). Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої підсистеми



може вплинути на систему цілому [30]. Такі теоретичні засади системи управління були покладені й у дослідження системи будь-якого державного утворення й Національної поліції у тому числі.

Аналізуючи управління персоналом Брич Л. В. та Криштанович М.Ф. виділяють спочатку елементи системи і вважають, що система управління персоналом складається з двох підсистем: система загального управління і кожного підрозділу окремо. Кожне утворення, як і загальна система, містить у собі вертикальне і горизонтальне управління. Окремої уваги, в контексті дослідження, слід приділити Департаменту кадрового забезпечення [90]. Ця система виконує функції розроблення кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналізу кадрового потенціалу та потреби кожного підрозділу, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, підтримки взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують систему кадровим потенціалом.

Підсистема управління й обліку персоналу здійснює: організацію співбесіди, оцінки, добору і прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, професійну орієнтацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодне забезпечення системи управління персоналом. Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці й навколишнього середовища, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, введення в посаду й адаптацію нових працівників, оцінку кадрів, організацію ділової кар'єри і службово-професійного просування, організацію роботи з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, форм

участі персоналу, форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію суспільного харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами, організацію соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої та проєктування нової оргструктури управління, розроблення штатного розпису, розроблення і реалізація рекомендацій з розвитку стилю і методів керівництва.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядницьких та інших документів по керуванню персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичним питанням.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції ведення обліку і статистики персоналу: інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації організації, проведення патентно-ліцензійної діяльності [90].

Вчені із загальної теорії управління приділяли більше уваги побудові і структурі системи. Разом з тим, інша плеяда вчених – правознавців приділяла увагу якісному наповненню системи. Більш предметно якісне наповнення системи кадрового забезпечення НПУ вивчав С. Шатрава і, аналізуючи стан правового регулювання кадрового забезпечення органів поліції, посилаючись на Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України, затверджене наказом Національної поліції № 136 від 12.12.2015 р., зазначає про необхідні зміни,

виходячи з його завдань та функцій в умовах сучасності [91, с. 85]. Науковець констатує факт гострої необхідності реформування системи кадрового забезпечення НПУ з метою приведення їх діяльності до відповідності сучасним потребам держави.

Професіоналізм працівників поліції – це результат інтелектуальної діяльності і є необхідною складовою для особистості, на яку покладають обов'язок формувати окремі підрозділи НПУ. Недаремно в стратегічних документах нашої держави наголошується на необхідності посилення вимог до моральних якостей осіб, які допускаються до управлінської діяльності.

О. В. Крушельницька визначає, що будь-яка організація складається з підрозділів, зайнятих основною діяльністю, і підрозділів, які забезпечують ефективну роботу організації. Підрозділи першого типу і їх керівники називаються лінійними, а підрозділи другого типу – функціональними [92].

Територіальний відділ кадрового забезпечення є функціональним підрозділом, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації, але при цьому приймають рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів [92].

Отже, єдиного погляду на кількісний і якісний склад поки не сформувався. На наш погляд, це відбувається, тому що зміни у суспільстві й державі потребують швидких рішень. Окрім того для подальшого дослідження слід урахувати європейську спрямованість України, запропонувавши єдині стандарти системи безпеки і правоохорони. Тобто виписати рамкові стандарти, у межах яких можна трансформувати систему швидко і відповідно до потреб.

Для забезпечення принципу науковості дослідження слід особливу увагу приділити науковим працям, що висвітлюють міжнародний досвід управління персоналом і кадрового забезпечення правоохоронних органів країн ЄС. Серед найбільш відомих зарубіжних вчених, які досліджують поліцейської діяльності можна назвати Д. Алдірсона, І. Ансоффа, С. Бекера,

В. Берга, П. Віллерса, С. Волкера, В. Гассемера, А.Кульмана, С. Коха, Т. Пейна та ін. Усі перераховані вчені підкреслюють, що важливою умовою ефективної діяльності правоохоронної системи є координаційний механізм, який передбачає узгодженість дій.

Виходячи з такої тези, слід окрему увагу приділити завданням і функціям Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції, як органу, що здійснює ряд стратегічних функцій й створює умови для належної комунікації. Узагальнюючи інформацію про систему кадрового забезпечення слід виділити основні три напрями їх діяльності: кадрове забезпечення, виховна робота зі працівниками, організація й забезпечення їх соціально-правового захисту, нормативно-методичної роботи та обліку, проектування штатів. Такі напрями діяльності забезпечуються структурними підрозділами системи кадрового забезпечення Національної поліції. Система кадрового забезпечення є структурним підрозділом апарату центрального органу управління Національної поліції, який безпосередньо забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в апараті Національної поліції України, територіальних (міжрегіональних) органах (зкладах, установах) Національної поліції [94]. Відповідно до наказу Національної поліції України від 12.12.2015 № 136 «Про затвердження Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України» Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України містить такі структурні підрозділи:

1) управління комплектування, у складі якого є відділ комплектування територіальних органів та відділ комплектування апарату;

2) управління інспекції з особового складу, у складі якого функціонує відділ проведення службових розслідувань і контролю, відділ інспектування та відділ моніторингу;

3) управління соціально-психологічної роботи та проходження служби, у складі якого діє відділ соціально-гуманітарної роботи та оформлення

документів учасників бойових дій, відділ психологічного забезпечення та відділ проходження служби;

4) управління організаційно-штатної роботи, до складу якого входить відділ нормативно-методичної роботи та обліку, відділ проектування штатів;

5) управління професійного навчання – відділ службової підготовки, відділ професійної підготовки, а також відділ організаційно-аналітичного та документального забезпечення [93].

Основними завданнями Департаменту кадрового забезпечення є: кадрове забезпечення службової діяльності органів поліції; організаційно-методичне та інформаційне забезпечення роботи підрозділів кадрового забезпечення органів поліції; забезпечення організації роботи з добору, вивчення та комплектування органів поліції кваліфікованими кадрами; організація та методичне забезпечення спеціальної підготовки вперше прийнятих на службу поліцейських з метою набуття ними знань та навичок, необхідних для виконання повноважень поліції, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки поліцейських; організація професійного навчання та стажування, системи психологічного забезпечення поліцейських і працівників Національної поліції; забезпечення здійснення в Національній поліції організаційно-штатних заходів, оптимального розподілу та ефективного використання наявної штатної чисельності поліції для виконання покладених на неї завдань та функцій; організація роботи зі зміцнення дисципліни та законності в діяльності поліцейських, проведення службових розслідувань тощо [93].

Одночасно до основних функцій Департаменту кадрового забезпечення НПУ слід віднести: здійснення контролю за виконанням нормативних актів МВС України з питань кадрового забезпечення поліції, дотриманням порядку проходження служби поліцейськими; організація і координація діяльності підрозділів кадрового забезпечення органів поліції та працівників апарату НПУ, на яких покладено обов'язки з кадрового забезпечення; упровадження сучасних методів і новітніх форм організації

праці та управління в діяльність підрозділів кадрового забезпечення, надання їм практичної допомоги з цих питань; організація та здійснення заходів щодо комплектування органів поліції висококваліфікованими, морально стійкими працівниками; організація роботи з добору кадрів для апарату НПУ та на керівні посади територіальних (у т. ч. міжрегіональних) органів поліції, підготовка матеріалів та внесення Голові Національної поліції пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення цих осіб; опрацювання подань та підготовка наказів про присвоєння первинних та чергових спеціальних звань поліцейським; підготовка документів про присвоєння спеціальних звань вищого складу поліції; формування, ведення, облік та зберігання особових справ працівників апарату НПУ, а також осіб, які обіймають посади номенклатури НПУ; визначення структури і штатів апарату НПУ та її територіальних органів, унесення керівництву НПУ пропозицій щодо їх удосконалення; організація роботи з ведення обліків штатної чисельності та особового складу в НПУ, підготовка звітності з цих питань; організація професійного навчання поліцейських, проведення організаційних та практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня їх професійної майстерності; організація роботи з проведення атестування поліцейських в органах поліції; участь в інспектуванні та перевірці організації роботи з кадрами в органах поліції, підготовка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків тощо [93].

Виходячи з вищевикладеного слід уточнити роль та стратегічне значення Департаменту кадрового забезпечення. Діяльність з управління персоналом в НПУ – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами системна-організуюча, владно-розпорядча діяльність певної групи органів, підрозділів, посадових осіб, коло яких встановлене чинним законодавством та іншими нормативно-правовими актами, яка спрямована на впорядкування організаційної структури системи НПУ, планування, підготовку, розроблення та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності апарату управління, здійснення документального,

інформаційного, кадрового, психологічного забезпечення діяльності органів та підрозділів Національної поліції з метою виконання покладених на них завдань. Отже, його роль у діяльності НПУ полягає у реалізації кадрової політики із прогнозування та планування, добору, підготовки та проходження служби, підвищення їхньої кваліфікації та кар'єрного росту, а також оцінювання якості службової діяльності працівників поліції. Саме ці складові у подальшому нададуть такої необхідної складової як ефективна комунікація і функціонування усього державного органу – Національної поліції України.

Наголошуючи на провідній ролі Департаменту кадрового забезпечення зокрема і управління кадрового забезпечення у системі НПУ взагалі, слід виділити напрями удосконалення їх діяльності в умовах війни та у повоєнний період. М. Криштанович наголошує [94], що покращення ефективності професійної діяльності є багатоаспектним і передбачає формування цілісної системи роботи з кадрами, яка має бути нерозривно пов'язана з ключовими завданнями зміцнення законності і правопорядку, повною мірою відповідати потребам країни. Основними напрямками кадрового забезпечення є: удосконалення управління кадровими процесами; комплектування кваліфікованим і компетентним персоналом, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу; розвиток сучасної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; розвиток психологічної служби НПУ [94].

На нашу думку, досліджуючи питання щодо функціональної структури кадрового забезпечення можна цілком співвідносити як ость її елементів такі поняття, як функції, напрями діяльності, елементи роботи тощо. Це пояснюється тим, що функціональна структура, як сукупність елементів, кадрового забезпечення розкриває його саме через призму категорії «діяльність», що і охоплює всі наведені вище поняття. Щодо функціональної структури кадрового забезпечення в літературі подається різний перелік тих функцій (напрямків діяльності), які виконує кадрове забезпечення. Як ми

вважаємо, в цій тезі відобразилися одночасно як функціональна, так і організаційна структури кадрового забезпечення. Маючи в реальній дійсності нерозривну єдність, оскільки саме вона забезпечує стабільність існування та розвитку цієї підсистеми, з методологічної точки зору їх бажано розділяти. Це пояснюємо тим, що в такому випадку ми можемо провести більш детальний аналіз кожного зі структурних зрізів кадрового забезпечення та виявити їх специфіку, а вже на їх основі, при їх синтезі побудувати цілісну картину системи кадрового забезпечення органів публічної адміністрації в Україні.

Аналізуючи функціональну структуру системи кадрового забезпечення, можна зауважити, що всі складові цієї структури є взаємопов'язаними між собою, складаючи єдиний комплекс діяльності з кадрового забезпечення; функціонування кадрового забезпечення є безперервним процесом, що зумовлено як постійною зміною умов здійснення, вимог та завдань до державної служби, так і необхідністю оновлення кадрів; за своєю спрямованістю кадрове забезпечення вирішує цілу низку різних за функціональним призначенням, але взаємопов'язаних між собою завдань, що спрямовані на досягнення єдиної мети процесу кадрового забезпечення; під час здійснення кадрового забезпечення необхідне встановлення відповідного співвідношення як прав, свобод та законних інтересів кожної особи, яку приймають на державну службу, так і інтересів та завдань самої державної служби; можливість виділення основних елементів функціональної структури кадрового забезпечення дає можливість більш детального їх аналізу з метою виявлення тісно пов'язаних та обумовлених ними функцій, а також визначення напрямків подальшого вдосконалення процесу кадрового забезпечення [95].

Разом з тим, «Європейський кодекс поліцейської етики» проголошує такі найважливіші аспекти кадрового забезпечення поліції: поліція повинна бути організована таким чином, щоб заслуговувати на публічну повагу як професійні поборники права і постачальники послуг для громадськості.



При виконанні своїх обов'язків поліція повинна бути відповідальною перед владою. Поліція та її працівники в уніформі, зазвичай, повинні бути легко впізнані. Поліція у своїй діяльності повинна користуватися достатньою незалежністю від інших державних органів при виконанні доручених їй завдань, за які вона має бути повністю відповідальна. Персонал поліції всіх рівнів повинен нести персональну відповідальність за свої дії або бездіяльність, або накази підлеглим. Організація поліції повинна забезпечувати чітку субординацію в поліції. Завжди має бути можливість визначити, хто є кінцевим керівником, який несе відповідальність за дії або бездіяльність працівників поліції.

Поліція має бути організована в такий спосіб, що сприяє хорошим зв'язкам поліції з громадськістю і, за необхідності, ефективній співпраці з іншими органами, територіальними громадами, неурядовими організаціями та іншими представниками громадськості, в тому числі етнічними меншинами. Поліцейські організації мають бути готові надати об'єктивну інформацію щодо своєї діяльності громадськості без розкриття конфіденційної інформації.

Мають бути розроблені професійні керівні принципи щодо зв'язків із медіа. Організація поліції повинна містити ефективні заходи для забезпечення чесності та належного виконання своїх обов'язків співробітниками поліції, зокрема, щоб гарантувати повагу до основоположних прав і свобод людини, закріплених, зокрема, в Європейській конвенції з прав людини. На всіх рівнях поліцейської організації мають діяти ефективні заходи із запобігання корупції та боротьби з нею [96].

У Європейському кодексі поліцейської етики сформульовано чіткі рекомендації щодо добору персоналу:

- слід уникати призначення службовців поліції з політичних мотивів, особливо якщо йдеться про оперативні підрозділи;

- співробітники поліції повинні бути в змозі проявляти розважливість, відкритість, зрілість, почуття справедливості, комунікативні здібності, а за необхідності – керівні та організаційні якості, вони повинні добре розумітися на соціальних, культурних та общинних проблемах;

- особи, визнані винними у тяжких правопорушеннях, не повинні здійснювати поліцейських функцій;

- процедури прийому на службу повинні бути засновані на об'єктивних критеріях, які виключають дискримінацію;

- формування кадрового потенціалу повинно уникати гендерної нерівності [96].

В Україні на основі Європейського кодексу поліцейської етики наказом МВС України № 1179 від 9.11.2016 р. затверджено Правила етичної поведінки поліцейських [97], у яких деталізовані вимоги до етичної поведінки поліцейського, тобто сформульовано стандарти якісного наповнення.

Організація підбору персоналу має важливе значення також безпосередньо для самого співробітника поліції, тому що правильне професійне спрямування сприятиме професійній самореалізації людини, реалізації мотивів кар'єрного та професійного зростання.

Разом з тим, на наш погляд, підбір кадрів і якісне наповнення підрозділів поліції повинно здійснюватись виходячи з принципів їх діяльності. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови визначається наступне: «принцип – це основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, вчення, теорії, ідеологічного напрямку, засада; особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь, спосіб творення або здійснення чогось; переконання, норма, правило, яким керується хто-небудь у житті, поведінці [98, с. 1125]. Загальні принципи функціонування Національної поліції визначені у розділі II Закону України «Про Національну поліцію»:

1. Верховенство права – поліція у своїй діяльності керується принципом верховенства права, відповідно до якого людина, її права та свободи визнаються найвищими цінностями та визначають зміст і спрямованість діяльності держави.

2. Дотримання прав і свобод людини – під час виконання своїх завдань поліція забезпечує дотримання прав і свобод людини, гарантованих Конституцією та законами України, а також міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, і сприяє їх реалізації.

3. Законність – поліція діє виключно на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що визначені Конституцією та законами України. Окремо слід уточнити: «під час дії воєнного стану поліція діє згідно із призначенням та специфікою діяльності з урахуванням тих обмежень прав і свобод громадян, а також прав і законних інтересів юридичних осіб, що визначаються відповідно до Конституції України та Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

4. Відкритість та прозорість – поліція здійснює свою діяльність на засадах відкритості та прозорості в межах, визначених Конституцією та законами України.

5. Політична нейтральність – поліція забезпечує захист прав та свобод людини незалежно від політичних переконань та партійної належності.

6. Взаємодія з населенням на засадах партнерства - діяльність поліції здійснюється в тісній співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства і спрямована на задоволення їхніх потреб.

7. Безперервність – поліція забезпечує безперервне та цілодобове виконання своїх завдань. Кожен має право в будь-який час звернутися за допомогою до поліції або поліцейського[21].

Такі принципи пронизують будь-яку діяльність у рамках здійснення функцій Національної поліції.

Окремо сформовані принципи кадрової політики яку колектив авторів монографії «Актуальні проблеми адміністративно-правового регулювання діяльності Національної поліції України» представляють як трирівневу систему [99].

На першому рівні будуть розташовуватись принципи державної кадрової політики. Зокрема такі:

- 1) принцип демократичного добору;
- 2) принцип просування по службі за діловими якостями;
- 3) принцип постійного навчання державних службовців;
- 4) принцип заохочення державних службовців до службової кар'єри;
- 5) принцип систематичного поновлення кадрів;
- 6) принцип здійснення контролю за діяльністю кадрів;
- 7) принцип кадрового забезпечення державної служби на підставі обґрунтованої науково-методичної бази;
- 8) принцип врахування політичних та економічних змін у Державі [100].

Другий рівень складають принципи, на основі яких відбувається реформування органів поліції у напрямі удосконалення кадрової політики [101], саме ці принципи були викладені у Законі України «Про Національну поліцію».

Третій рівень складають спеціальні принципи роботи керівників територіальних відділів та відділень органів поліції [102], зокрема кадрових підрозділів, а саме:

1) принцип законності полягає в тому, що будь-яка діяльність, пов'язана з реалізацією кадрової політики, повинна відповідати Конституції України та іншим законодавчим і підзаконним нормативно-правовим актам;

2) принцип гендерної рівності передбачає створення умов для роботи чоловіків та жінок з урахуванням засад гендерної рівності, а також забезпечення дискримінації при прийнятті на роботу та просуванні в службовій діяльності;

3) принцип дотримання прав і свобод людини передбачає недопущення обмеження прав і свобод людини під час вирішення кадрових питань;

4) принцип постійної професійної підготовки працівників органів поліції;

5) принцип доцільності означає раціональний добір під час розподілення співробітників при виконанні тих чи інших завдань, який необхідно здійснювати, поєднуючи з наданням можливості працівникам кар'єрного і особистого розвитку, надання можливості для самореалізації, перспективності роботи, що передбачає подальше просування по службі;

6) принцип справедливості полягає у рівному доступі громадян України до служби в поліції, де кожному кандидату та працівнику створюються однакові умови служби, без «особистих привілеїв»;

7) принцип відповідальності керівників за ведення кадрової політики в органі поліції, зокрема за добір і розстановку персоналу [103].

Відповідно можна виділити найбільш універсальні засади підбору кадрів для органів та підрозділів поліції є:

рівність – рівні права кандидатів на посади поліцейських з урахуванням кваліфікаційних вимог, незалежно від статі, раси, національності, походження, майнового стану, місця проживання, ставлення до релігії, переконань, належності до громадських об'єднань, а також інших обставин;

об'єктивність – об'єктивне оцінювання кандидатів на посади поліцейських, що виключає випадки корупційного протекціонізму та спрямоване виключно на виявлення відповідності кандидатів кваліфікаційним вимогам, що висуваються до посади;

змагальність – заміщення посад поліцейських шляхом конкурсного відбору кандидатів, спрямованого на виявлення найбільш кваліфікованих співробітників, здатних на належному рівні виконувати завдання, поставлені перед НПУ;

повага до прав і свобод кандидатів на посади поліцейських, недопущення використання у процесі відбору методів, які можуть завдати моральної, матеріальної шкоди або фізичної шкоди кандидатам;

конфіденційність – збереження в таємниці персональних даних кандидатів, отриманих у процесі збирання інформації.

Отже, правильний добір персоналу на службу в органи поліції повинен забезпечити ефективне виконання завдань, поставлених перед НПУ, а рівні умови проходження служби, належний рівень соціального захисту та гарантії професійної діяльності поліцейського повинні сприяти формуванню у кожного працівника необхідних навичок, знань і умінь, відповідальності за свої дії. При цьому підбір кадрів необхідно здійснювати виходячи з профілю діяльності, підбираючи відповідних співробітників – носіїв окремих якісних характеристик. Саме профіль посади і пошук гідного кандидата – є основою ефективності функціонування як елементу, так і всієї системи НПУ.

Проблема якісного професійного відбору персоналу до правоохоронних органів за сучасних умов потребує значної уваги. Підбір персоналу для органів поліції необхідно здійснювати, ураховуючи, що професія правоохоронця має багато специфічних особливостей у зв'язку із чим і система відбору кадрів зокрема, і система професійної орієнтації взагалі, повинна мати притаманні лише їй риси. У практичній діяльності непоодинокі випадки коли працівник правоохоронних органів, закінчивши заклад освіти, потрапляє на службу до відповідного підрозділу і тільки тоді починає розуміти всю відповідальність та складність обраної ним професії. Це є наслідком недоліків саме профорієнтаційної діяльності. Майбутні правоохоронці, кандидати на службу часом навіть не уявляють, які на них будуть покладені обов'язки та яких обмежень вони будуть дотримуватись у зв'язку з несенням служби. Через це певна кількість молодих фахівців звільняється зі служби вже в перші роки після закінчення закладу освіти. Причому більшість з них звільнилася з поліцейської служби за власним бажанням, менший відсоток працівників – за віком. Також мають місце

питомий відсоток працівників поліції, які звільняються за негативними мотивами та за порушення дисципліни, через хворобу. Тому слід таку негативну тенденцію змінити, разом з тим готувати майбутніх рекрутів до складної, але необхідної діяльності – охорона прав і свобод людини.

## **2.2. Організаційно-правове забезпечення діяльності керівника підрозділу поліції з кадрового забезпечення**

Об'єктивна потреба підвищення теоретичного рівня в управлінні персоналом, процесами та явищами, пов'язаними з кадрами, дедалі більше перетворюється на усвідомлений наказ часу.

Управління серед багатьох чинників суттєво впливає на ефективність діяльності соціальних систем, зокрема правоохоронних органів. Управління в органах і підрозділах поліції є цілеспрямованою діяльністю щодо забезпечення охорони правопорядку, громадської та особистої безпеки, прав та законних інтересів громадян, підприємств, організацій та установ від злочинних посягань та антигромадських дій, а також діяльність з управління процесами розкриття та розслідування злочинів, забезпечення законності та попередження передумов до її порушення.

За сучасних умов дедалі більшого значення набуває вирішення питань кадрового забезпечення, які займають чільне місце у службовій діяльності органів внутрішніх справ, оскільки саме кадровий ресурс визначає успіх у досягненні поставлених цілей. У цьому контексті розглянути поняття «службова діяльність керівника підрозділу поліції» та «кадрове забезпечення в підрозділі поліції».

Службова діяльність керівника підрозділу поліції є окремим випадком правоохоронної діяльності, здійснюваної органами поліції, яка включає кримінально-процесуальну, оперативно-розшукову та адміністративну складові.

Водночас адміністративна діяльність органів поліції передбачає «владну правозастосовну діяльність з реалізації норм адміністративного права у сфері охорони громадського порядку, забезпечення громадської безпеки та боротьби зі злочинністю», або «виконавчо-розпорядчу діяльність, яка регламентує роботу служб та підрозділів поліції» [95].

Таким чином, друге визначення є внутрішньоуправлінською діяльністю, спрямованою на забезпечення організації службової діяльності органів внутрішніх справ, що здійснюється начальником територіального органу НПУ та іншими керівниками служб і підрозділів.

Зважаючи на те, що кадрове забезпечення є сферою внутрішньої політики організації, сформулюємо нижченаведену класифікацію службової діяльності начальника територіального органу внутрішніх справ у сфері кадрового забезпечення, з якої видно, що даний вид службової діяльності керівника є одним з окремих випадків правоохоронної, адміністративно-розпорядчої, внутрішньоорганізаційної, управлінської діяльності органів поліції.

Особливе значення в організації управління територіальним органом НПУ має особистість керівника, який, виходячи з принципу єдиноначальності, здійснює керівництво підлеглими, спрямовує діяльність підрозділу, забезпечує ефективність службової діяльності і є авторитетом і уособленням підрозділу в очах громадськості та інших організацій [105].

Основними вимогами до особистості керівника територіального підрозділу НПУ є його висока моральна та ціннісна орієнтація, переконаність у досягненні поставлених цілей та законності дій. Важливість виконання вимог закону стосовно як керівників, так і виконавців має особливу актуальність. Підвищені особисті вимоги пояснюються насамперед тим, що, з одного боку, співробітники органів внутрішніх справ, спілкуючись з порушниками правових та моральних норм, змушені використовувати іноді засоби обмеження, затримання та примусу, якщо переконання стають неефективними. З іншого боку, співробітники



стикаються під час виконання службових обов'язків із трагічними життєвими ситуаціями, які негативно впливають на їхню психіку, що може призвести до психологічної деформації їхньої особистості та зниження професійного рівня.

Керівник повинен володіти здібностями до виховання та навичками управління не лише своїми підлеглими, а й близьким оточенням. Керівництво людьми - це особлива навичка, що формується в результаті професійної діяльності, задатки до якої утворюються за допомогою накопичення соціального досвіду та розвитку професійних знань та умінь. Удосконалення професійних знань досягається поглибленим вивченням керівниками психології, педагогіки та управління [106].

Отримані знання власними силами є гарантом ефективного управління службовими колективами, оскільки кінцева мета не знання, а грамотні та ефективні дії керівників.

Ураховуючи вищевикладене, зазначимо, що важливим моментом в управлінській діяльності керівника є кадрове забезпечення органів внутрішніх справ для виконання завдань, покладених на НПУ. У свою чергу кадрове забезпечення є одним із напрямів кадрової політики органу, організації та підрозділу.

Держава та громадські організації за допомогою здійснення кадрової політики забезпечують реалізацію функцій, цілей та завдань управління, здійснюють вплив на хід суспільного розвитку.

На думку ряду вчених, кадрова політика є системою регулювання кадрових відносин та ефективного використання людських ресурсів для максимального досягнення збалансованих цілей та задоволення потреб як працівників, так і самих організацій [95, 105].

Науковці представляють її «важливим інструментом управління у зв'язку з тим, що вона дозволяє застосовувати значні резерви зростання інтенсивності та якості праці та включає сукупність форм і методів роботи з людьми» [106].

Вченими сформульовано державну кадрову політику як «вироблення стратегії кадрової роботи, визначення цілей і завдань, шляхів їх досягнення, встановлення наукових принципів підбору, розстановки та розвитку персоналу, покращення форм і методів роботи з персоналом у конкретні історичні умови того чи іншого періоду розвитку держави» [28].

Необхідно відзначити, що кадрова політика НПУ на всіх етапах розвитку відомства нерозривно пов'язана з кадровою політикою держави і повноцінно реалізовуватися поза цим зв'язком не може.

Однією з основних напрямів у діяльності НПУ є кадрове зміцнення підрозділів. В основі кадрової політики має лежати передусім сучасна та ефективна система професійної підготовки особового складу в поліції. Виконання співробітниками правоохоронних органів системи України професійних завдань, поставлених перед ними, підвищення ефективності оперативно-службової підготовки залежить від формування у співробітників таких якостей, як професіоналізм, моральність. Підвищення рівня культури освіченості – одна із цілей, яку переслідує виховний процес.

Нині у розвитку поліції залишається актуальною завдання формування професійного компетентного, культурного, психологічно стійкого працівника поліції. У здійсненні ефективного управління процесом виховання особового складу поліції та суттєва роль відводиться керівникам органів внутрішніх справ. Роль керівника тут очевидна, оскільки саме він впливає формування та підтримання здорового морально-психологічного клімату у колективі.

Вивчення напрямів виховної роботи, що проводиться керівником територіального підрозділу, системи суспільних відносин та управління підлеглим особовим складом є обов'язковим. Аналіз проблем, що виникають у процесі реалізації державної кадрової політики, виховання співробітників у системі органів та підрозділів Національної поліції дозволяє впливати на формування позитивної ділової репутації співробітників поліції як надійного захисту прав, свобод людини і громадянина. Позитивна ділова репутація

пов'язана з позитивним ставленням членів суспільства до поліції, з довірою та впевненістю у позитивному результаті.

Керівництво НПУ та МВС виділяє порушення законності, службової дисципліни особовим складом підрозділів поліції. Останнім часом збільшилася кількість скарг на дії чи бездіяльність працівників, які надходять від громадян. Однією з причин появи цих діянь є зниження рівня роботи з особовим складом, втрата керівниками та кадровими підрозділами принципівості, недооцінка науково обґрунтованого підходу до виховної діяльності співробітників правоохоронних органів.

Дисциплінарний статут зобов'язує керівників усіх рівнів забезпечити неухильне дотримання підлеглими співробітниками законодавства України, аналізувати стан службової дисципліни та морально-психологічного клімату в підпорядкованому підрозділі. Згідно з цим нормативним документом керівник (начальник) несе персональну відповідальність за підтримання службової дисципліни у довіреному йому органі (підрозділі) НПУ.

Так, вивчення напрямів виховної роботи, проведеної керівниками територіальних підрозділів, системи суспільних відносин та управління підлеглим особовим складом є для них обов'язковим. Аналіз проблем, що виникають у процесі реалізації державної кадрової політики та виховання співробітників у системі правоохоронних органів України дозволяє істотно впливати на формування позитивної ділової репутації працівників поліції, як надійного захисту конституційних прав і свобод людини і громадянина.

Водночас останнім часом збільшилася кількість скарг, які надходять від громадян, на дії чи бездіяльність співробітників поліції. Однією з причин такого становища є зниження рівня виховної роботи з особовим складом, втрата керівниками та кадровими підрозділами вимогливості та принципівості, а також недооцінка ними науково обґрунтованого підходу до координації діяльності співробітників органів внутрішніх справ.

Виховний процес відбувається протягом усього життя людини. Процес виховання можна охарактеризувати наявністю тимчасового проміжку між

результатом виховної діяльності та, безпосередньо, самим початком здійснення процесу виховання. Виховання має комплексну складову. Комплексність включає відповідність завдань, цілей і змісту, форм і засобів, способів виховання. Узгодженість виховних впливів та формування професійних якостей здійснюється в сукупності.

Актуальним залишається питання підготовки працівників правоохоронних органів, які дотримуються законних прав людини та громадянина, а також здійснюють їх захист. Сучасні вимоги до співробітників правоохоронних органів передбачають наявність ефективних та сучасних педагогічних та виховних новацій. Система правоохоронних органів України передбачає та виділяє один із напрямів виховної роботи – підвищення рівня роботи кадрових апаратів.

Для успішної виховної роботи з особовим складом НПУ керівнику необхідно спиратися на позитивний досвід використання прийомів, методів та способів виховання.

До найефективніших їх можна віднести: морально-моральне виховання; культурно-культурно-просвітницька робота; правове інформування особового складу; дисциплінарна практика; патріотичне виховання; соціально-правовий захист особового складу; організація дозвілля та робота із членами сімей співробітників; індивідуально-виховна робота з особовим складом.

Керівник органу (підрозділу) НПУ організує діяльність підлеглих, стимулює його пізнання. У зв'язку з цим він повинен сам мати такий набір характерних якостей, які б дозволили йому ефективно організовувати виховну роботу в підлеглих підрозділах.

Перш за все керівник повинен мати такі якості, як уміння розуміти поставлені перед ним завдання, самокритично оцінювати свої переваги і недоліки, отримувати позитивний (негативний) досвід інших керівників і т.д.

Таким чином керівник органу (підрозділу) НПУ, займаючи лідерську позицію серед підлеглих свого підрозділу, отримує додаткові умови успішного виховного впливу.

Актуальність індивідуальної виховної роботи, проведеної керівниками органів (підрозділів) НПУ залежить від навички використовувати різні методи на співробітників. Практика свідчить, що при виборі методів та способів впливу на працівників необхідно враховувати особливості особистості співробітника. Глибоке та всебічне знання особистості співробітника та облік його індивідуальних особливостей становлять основу виховної роботи.

Можливість удосконалення педагогічного процесу в діяльності керівників проявляється у виявленні рішень виховних завдань, управлінні та керівництві цим процесом. У діяльності керівника переважають функції організації та безпосереднього проведення виховної роботи з особовим складом підрозділу НПУ.

Правоохоронна діяльність потребує особливої підготовленості до несення служби, однією з яких є морально-психологічна підготовка.

Сутність індивідуальної виховної роботи і полягає в тому, щоб на основі всебічного та глибокого вивчення особистих якостей співробітників, їх особливостей, інтересів, потреб, здібностей, характеру, темпераменту та інших якостей здійснити найбільш оптимальну розстановку кадрів та використовувати здібності підлеглих в інтересах служби, розвивати та формувати у них необхідні якості для успішного виконання службових завдань, дотримання дисципліни та законності, сприяти всебічному розвитку особистості [30].

Вимоги НПУ та МВС України про необхідність всебічного вивчення співробітників знайшли своє відображення у низці нормативних документів і є службовим обов'язком керівників, начальників та командирів.

В органах НПУ поняття «індивідуальна виховна робота» включає систему заходів, способів, засобів виховного впливу, що надається

керівником, начальником НПУ, структурних підрозділів на організацію та здійснення виховної роботи зі співробітниками правоохоронних органів.

Кожен педагогічний процес здійснюється з допомогою певних видів діяльності. Слід постійно звертати увагу на особливості виховання, самовиховання, освіти, самоосвіти окремих працівників.

Розвиток у працівника поліції ділових, професійних якостей, необхідних для несення служби є основною метою індивідуальної виховної роботи керівника органу НПУ. Ця мета буде досягати шляхом вирішення завдань та завдань, спрямованих на формування відповідального ставлення до своїх обов'язків, виконання службового обов'язку. Керівники в процесі виховання виконують профілактичні функції. Дані вимоги полягають у застереженні співробітника від професійних помилок, дисциплінарних провин, неправомірних дій, утриманні їх від інших негативних вчинків.

Таким чином, особливої важливості набуває організація навчання керівників усіх ланок теорії та практики виховання підлеглих, підвищення їхньої педагогічної та управлінської компетентності [125].

Головні істини виховання, які склалися протягом багатьох років, не старіють, але на кожному новому етапі життя вимагатимуть розуміння та роз'яснення, нових розробок та технологій, процесів педагогічної майстерності тощо.

Зокрема, для підвищення захисту від професійної деформації особистості, а також сприяння формуванню несприйнятливості до проявів антикорупційної стійкості співробітників поліції необхідно повсякденно здійснювати з ними індивідуальну виховну роботу.

Виховна робота в НПУ є частиною управлінської діяльності керівника органу (підрозділу) НПУ, за допомогою якої здійснюється вплив на ефективність рішень оперативно-службових та бойових завдань, зміцнення законності, підтримання службової дисципліни. Тому керівникам підрозділів НПУ необхідно знати сутність організації виховної роботи з особовим складом, розуміти обов'язковість нормативно-правового регулювання

професійної діяльності, відсутність планомірної виховної роботи вкрай негативно впливає на всю діяльність правоохоронних органів.

Міністерство внутрішніх справ України та НПУ створює науково обґрунтовану правову базу для організації та проведення виховної роботи з особовим складом НПУ, на основі якої розвиваються нормативно-правові документи, що регламентують систему наукового, творчого підходу до організаційної та виховної роботи, визначає її як найважливішу частину всієї управлінської та кадрової політики. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності особового складу у розкритті злочинів, охороні громадського порядку, зміцненню законності, а також підвищує загальну культуру співробітників НПУ.

Проведене реформування правоохоронних органів свідчать, коли окремі керівники органів і підрозділів поліції не відповідають сучасним вимогам педагогічної культури, не мають навичок організації роботи з виховання особового складу.

Слід зміцнювати морально-психологічний клімат у колективі, службову дисципліну у територіальних підрозділах НПУ. Для цього необхідно підвищувати рівень виховної роботи керівника з особовим складом, виділяти основні напрями у системі виховання особового складу.

Керівники підрозділів усіх ланок у процесі виховання виконують профілактичні функції. Дані вимоги полягають у застереженні співробітника від професійних помилок, дисциплінарних провин, неправильних дій у поведінці, утриманні від негативних вчинків, своєчасному коригуванні поведінки.

Велике значення у виховній діяльності керівника за морально-психологічної підготовки має наявність особистих якостей керівника. Так наприклад, у США розділяють поняття професійної доброчесності і особистісної порядності. Порядність, є одним із ключових аспектів доброчесності поліцейських. Вона відображає чесність, чесноту та бездоганність у виконанні професійних обов'язків та взаєминах з

громадянами. В етиці кажуть, що людина володіє добродієністю, якщо її дії базуються на внутрішньо послідовній системі принципів. Ці принципи повинні однаково відповідати здоровим логічним аксіомам або постулатам. Людину можна описати як таку, що має етичну чесність, якщо її дії, переконання, методи, заходи та принципи випливають з єдиної основної групи цінностей. Таким чином, особа повинна бути гнучкою та мати бажання коригувати ці значення, щоб підтримувати узгодженість, коли ці значення оскаржуються, наприклад, коли очікуваний результат тесту не відповідає всім спостережуваним результатам. Оскільки така гнучкість є формою відповідальності це розглядається як моральна відповідальність і чеснота.

Індивідуальна система цінностей забезпечує структуру, в якій індивід діє послідовно й очікувано. Особистісну порядність можна розглядати як стан або умову наявності такої рамки та дії, узгодженої з заданою структурою. У праві цей принцип integrity (чесність, порядність, принциповість) вимагає, щоб навіть ті, хто займає офіційну владу, могли підкорятися тим самим законам, що й їхні співгромадяни. В особистій етиці цей принцип вимагає, щоб людина не діяла згідно з правилами, яких би не хотілося бачити повсюдно. Наприклад, не слід красти, якщо не хочеш жити у світі, де всі будуть злодіями. Філософ І. Кант формально описав принцип універсального застосування у своєму категоричному імперативі [106].

Поняття «Integrity» – це визначення цілісного світогляду людини, її мірило добра і зла у житті, саме ці переконання вимагають від людини діяти відповідно до обраного людиною світогляду. З такої вірної на наш погляд тези, можна запропонувати класифікацію портретів. У першу групу включено психологічний портрет особистості, у другу – соціальний. Іншими словами, соціальний портрет – інтегрована характеристика, результат збору та обробки отриманих відомостей про основні критерії щодо очікуваної поведінки на роботі. І сформулювати визначення особистісно-соціального портрету особистості співробітника поліції. Невілювавши хоч одну зі



складових цього портрету, виникає можливість девіантної поведінки особи, під час виконання нею покладених обов'язків [105].

Варто розуміти, що виходячи з функцій, які покладаються на керівників щодо кадрового забезпечення, успішне виконання ними складних і різноманітних завдань прямо залежить від їхніх особистісних якостей.

Працівник системи кадрового забезпечення є центральною фігурою в структурі Національної поліції, його місце обумовлено наступними факторами: по-перше: працівник кадрового забезпечення є своєрідною сполучною ланкою між керівництвом МВС, НПУ та низовими підрозділами; він здійснює повсякденну інформативно-роз'яснювальну діяльність про вимоги нормативних документів, що регламентують організацію та методикку роботи особовим складом; по-друге: інспектор виступає як основна особа, яка надає методичну та практичну допомогу керівникам органів і підрозділів, їх заступникам з кадрів в організації підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів, Забезпеченні їх соціально-правової захищеності; по-третє: інспектор здійснює контрольні функції за своєчасним та якісним виконанням намічених заходів по роботі з особовим складом.

Наукові дослідження іміджу працівника поліції проводилися в основному вченими соціологами, політологами, психологами, культурологами за такими напрямками, як загальнотеоретичні аспекти іміджу, технології, принципи, механізми формування. На жаль, на сьогодні і досі несформований остаточно профіль – особистісно-професійний портрет працівника системи кадрового забезпечення. Відповідно така невизначеність по-перше, створює умови для корупційних ризиків; по-друге, некомпетентність кадрів негативно відображається на всій системі. Саме про це нами було зазначено у попередньому підрозділі дисертації. Будь-яка система функціонує якісно лише тоді, коли кожен її елемент відповідає певним функціональним вимогам.

У Європейському кодексі поліцейської етики вказані лише такі критерії: «Відбір працівників поліції на будь-якому рівні початку кар'єри має здійснюватися на основі їхньої особистої кваліфікації та досвіду, які мають відповідати цілям поліції. Працівники поліції мають бути в змозі виявляти ясність судження, відкрите ставлення, зрілість, справедливість, комунікабельність і, де це необхідно, лідерські та управлінські вміння. Крім того, вони мають добре розуміти соціальні, культурні та суспільні проблеми. Особи, які були засуджені за тяжкі злочини, мають бути позбавлені права працювати в поліції. Процедури прийому на службу мають засновуватися на об'єктивних та недискримінаційних засадах після проведення необхідної перевірки кандидатів. Крім того, політика має бути спрямована на набір чоловіків і жінок з різних верств суспільства, в тому числі етнічних меншин, із загальною метою, щоб персонал поліції відображав суспільство, якому вони служать»[96; 97].

Природну основу особистості складають її генетичні, біологічні особливості, все ж визначальними чинниками є її соціальні властивості: погляди, потреби, можливості, інтереси, морально-етичні переконання і т. ін. (людина формується приблизно на 15 % залежно від чинників спадкоємності і на 85 % – від свого оточення).

Соціальна структура особистості формується у сфері виробничої, суспільної діяльності, а також у сфері сім'ї і побуту. Особливо складним об'єктом управління є колектив, тобто група людей, об'єднана на основі загальних завдань, спільних дій, постійних контактів. Інтелектуальний, культурний і моральний потенціал членів колективу настільки різний, що важко передбачити реакцію кожної окремої людини на керуючий вплив. У цьому аспекті, аналізуючи діяльність поліції Республіки Сінгапур, можна стверджувати, що успіх Сінгапуру в мінімізації корупції став можливим за рахунок високих вимог до поліцейських, а також особливого портрету поліціанта який повинен демонструвати зразкову поведінку, тобто вести скромний спосіб життя й уникати залучення до корумпованих дій. Згідно із

зазначеною політикою кожен, хто визнаний винним у вчиненні корумпованих дій, повинен бути покараний, незважаючи на його становище в суспільстві. Лідер, керівник повинен бути зразком для підлеглих. Слід розуміти, що працівник системи кадрового забезпечення повинен мати такі якості, які відрізняють його від патрульного поліцейського. І особливо слід звернути увагу на скромність у повсякденному житті і зразкове ставлення до виконання покладених на нього обов'язків [118].

В Україні у теорії управління сформовані ряд фундаментальних принципів, які повинні характеризувати професійно-психологічний портрет працівника системи кадрового забезпечення персоналу є принцип професіоналізму [107]. У теорії виділяють такі ознаки професіоналізму працівників поліції взагалі: 1) професійну правову культуру, яка передбачає чітке знання та виконання приписів норм права, повагу до прав та свобод людини; 2) здатність успішно та безпомилково здійснювати конкретну правоохоронну діяльність як у звичайних, так і в екстремальних ситуаціях; 3) наявність розвитку в процесі службової діяльності. Разом з тим, у чинних нормативно-правових актах не визначено такий принцип для підбору кадрів саме у систему кадрового забезпечення [107].

У теорії існують шляхи реалізації принципу професіоналізму шляхом: 1) запровадження критеріїв оцінки і процедури відбору кандидатів на службу в поліцію; 2) постійне підвищення кваліфікації поліцейських та проходження стажування (у тому числі і міжнародного) задля набуття професійно важливих умінь та навичок дій у конкретних ситуаціях; 3) просування по службі поліцейських за рішеннями поліцейської комісії; 4) періодичної переатестації кадрів (зі змінами критеріїв атестації) за участю представників громадськості; 5) двоступеневої процедури конкурсного відбору кандидатів на керівні посади, що полягає в оцінюванні загальної компетенції та компетенції в спеціальних галузях; 6) системи службової етики та протидії професійній деформації, з наданням обов'язкової та регулярної психологічної допомоги персоналу з метою запобігання

негативним явищам, а також безконфліктної реалізації особистих, службових та державних інтересів; 7) підвищення зарплати та соціальних пільг, отримання яких не залежить від суб'єктивних стосунків між керівником та підлеглими.

Другим обов'язковим принципом повинен бути принцип професійної доброчесності. У першому розділі ми вже говоримо про необхідність впровадження принципу доброчесності, але саме від потребує своєї деталізації. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття доброчесності розглядається як властивість за значенням «доброчесний», висока моральна чистота, чесність. Доброчесний – який живе чесно, дотримується всіх правил моралі. Який є проявом чесності, моралі. Доброчесність – це позитивна моральна якість, зумовлена свідомістю і волею людини, яка є узагальненою стійкою характеристикою людини, її способу життя, вчинків; якість, що характеризує готовність і здатність особистості свідомо і неухильно орієнтуватись у своїй діяльності та поведінці на принципи добра і справедливості. Відповідно, доброчесність є внутрішньою рисою людини, коли вона дотримується певних морально-етичних цінностей і її дії не суперечать поняттям «чесність» та «справедливість». Доброчесна поведінка є вищою формою фахового зростання, за якої порядок прийняття рішень під час виконання службових обов'язків та поза сферою публічної служби обґрунтовується серед іншого й способом морально-етичного мислення.

У законодавстві України принцип доброчесності є не тільки оціночним поняттям, яке включає чесність, сумлінність і справедливість. Це і обов'язок представника державної влади. Сутність цього принципу відображена в п. 5 ч. 1 ст. 4 Закону України «Про державну службу» [108], у якому зазначено, що принцип доброчесності – це спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень. Таким чином, доброчесність полягає як у морально-етичних

якостях представника органів виконавчої влади, так і в його обов'язку служити чесно, сумлінно і ставити публічний інтерес над своїм власним. Якщо моральні цінності представника влади деградують, це призводить до неналежного виконання своїх посадових обов'язків і до корупції, коли особа використовує надані їй повноваження у власних корисливих цілях, а не в інтересах держави.

Принцип доброчесності для Національної поліції полягає в наявності морально-етичних цінностей у працівників поліції, які дозволяють їм виконувати свої службові обов'язки, діючи в публічних інтересах, а не власних. Дотримання цього принципу є запорукою формування довіри до поліцейських та системи органів поліції в цілому, авторитет якої залежить від поведінки особового складу поліції. Цей принцип має реалізовуватися не тільки під час виконання поліцією завдань правоохоронного та управлінського характеру, а також під час навчання поліцейських та відбору осіб на будь-яку посаду в органах поліції. У контексті протидії корупції саме доброчесність – це необхідна складова діяльності державного службовця та працівника поліції, яка визначає межу і спосіб його поведінки, що базується на чесності виконання своїх обов'язків та розпорядження державними ресурсами. У науковій літературі вимогами до доброчесності представників державних органів загалом можна виділити такі як:

- 1) непричетність до корупції або кримінальних правопорушень;
- 2) відповідність стилю життя задекларованим доходам та прозорість статків;
- 3) непричетність до порушення прав людини;
- 4) дотримання морально-етичних норм.

Ці критерії також повинні застосовуватися і до працівників поліції, оскільки за результатами соціологічних досліджень опитування громадської думки щодо оцінки діяльності поліції, 46,8 % опитаних громадян вказали на корумпованість працівників поліції.

З огляду на наведене, дотримання принципу доброчесності для більшості працівників правоохоронних органів є обов'язковою умовою служби. Проте ані Закон України «Про Національну поліцію» [21], ані Правил етичної поведінки поліцейських, затверджені наказом МВС України від 09.11.2016 № 1179 [97], ані Дисциплінарний статут Національної поліції України [109] не передбачають застосування цього принципу у діяльності поліції і не встановлюють вимог доброчесності до кандидатів на службу в поліцію. При цьому Закон України «Про державну службу» [108], який закріплює принцип доброчесності, не поширює свою дію на осіб рядового і начальницького складу поліції (п. 17 ч. 3 ст. 3). Водночас Національна поліція як центральний орган виконавчої влади повинна застосовувати принцип доброчесності постійно, враховуючи те, що робота поліцейського пов'язана зі значними корупційними ризиками, насамперед в рамках здійснення адміністративного та кримінально-процесуального провадження. Більше того, сама специфіка функціонування поліції передбачає надання права застосування поліцейських заходів превентивного та примусового характеру, що несе суттєвий ризик для реалізації правомочностей у власних цілях через незаконний вплив на права та інтереси інших осіб.

Тому на нашу думку, є необхідність внести у Закон України «Про Національну поліцію» доповнення про те, що поліцейські повинні бути доброчесними, із одночасним встановленням відповідних критеріїв, які б дали можливість вимагати від поліцейських дотримання цього принципу під час виконання завдань правоохоронного та управлінського спрямування. Це суттєво поліпшило б якість відбору кадрів на службу в територіальні органи поліції.

4. Принцип справедливості, неупередженості та рівності знайшов своє закріплення в загальних положеннях Правил етичної поведінки поліцейських, затверджених Наказом МВС України від 9 листопада 2016 р. № 1179 [97]. Він зобов'язує кожного поліцейського під час виконання службових обов'язків виявляти повагу до гідності кожної людини,

справедливо та неупереджено ставитися до кожного, незважаючи на расову чи національну приналежність, мову, стать, вік, віросповідання, політичні чи інші переконання, майновий стан, соціальне походження чи статус, освіту, місце проживання, сексуальну орієнтацію або іншу ознаку .

5. Принципи службової субординації знайшов своє відображення в положеннях Дисциплінарного статуту Національної поліції, норми якого зобов'язують поліцейського безумовно виконувати накази керівників, віддані (видані) в межах наданих їм повноважень та відповідно до закону, вживати заходів до негайного усунення причин та умов, що ускладнюють виконання обов'язків поліцейського, та негайно інформувати про це безпосереднього керівника, утримуватися від дій, що перешкоджають іншим поліцейським виконувати їхні обов'язки, а також які підривають авторитет Національної поліції України, сприяти керівникові в організації дотримання службової дисципліни, інформувати його про виявлені порушення, у тому числі вчинені іншими працівниками поліції .

6. Принцип поєднання єдиноначальності та колегіальності в органах поліції. Єдиноначальність прямо пов'язана з персональною відповідальністю керівників за результати прийнятих рішень і є важливим засобом забезпечення оперативності управління. Колегіальність виступає як форма колективного розроблення проєктів рішень, підвищує ступінь їх обґрунтованості, сприяє підвищенню відповідальності колективу в процесі виконання вироблених і прийнятих управлінських рішень.

7. Принцип системності передбачає, що посадова особа (керівник) органу (підрозділу) поліцію у своїй управлінській діяльності при виборі методів, форм, засобів впливу на поведінку підпорядкованих осіб мусить враховувати зміни, які відбуваються в середовищі, в межах якого функціонує і розвивається система.

8. Принцип комплексності в управлінській діяльності поліції полягає в тому, що при управлінні в Національній поліції необхідно враховувати всі сторони роботи служб, підрозділів Національній поліції та співробітників, а

саме: криміногенну ситуацію (динаміку і структуру злочинності та правопорушень); штатну забезпеченість; матеріально-технічне постачання; кваліфікацію і професіоналізм фахівців та співробітників; умови праці; стан службової дисципліни; стосунки між співробітниками; зв'язки з населенням.

9. Принцип невтручання у приватне життя (поваги до приватного життя). Цей принцип характерний для Національної поліції у зв'язку з тим, що вона здійснює правозастосовну та правозахисну діяльність. Його суть полягає в тому, що кожен має право на повагу до свого приватного і сімейного життя, до свого житла і кореспонденції. Ніхто не може зазнавати втручання в його особисте і сімейне життя. Збирання, зберігання, використання та поширення інформації про особу без її згоди не допускається, крім виключних випадків, передбачених законом. Зміст цього принципу також становить закономірне встановлення тієї межі, до якої можливе втручання органів поліції у життя людей, наприклад, коли це спричинено необхідністю захисту прав та інтересів людей і суспільства, наданням допомоги тощо. Безпідставне і незаконне втручання в особисте і сімейне життя людей призведе до неналежної роботи механізмів соціальної саморегуляції, виникнення недовіри до поліції і зниження ефективності виконання функцій поліції.

У загальному вигляді службова дисципліна, крім основних обов'язків поліцейського, визначених ст. 18 Закону України «Про Національну поліцію», зобов'язує поліцейського:

- 1) бути вірним Присязі поліцейського, мужньо і вправно служити народу України;
- 2) знати закони, інші нормативно-правові акти, що визначають повноваження поліції, а також свої посадові (функціональні) обов'язки;
- 3) поважати права, честь і гідність людини, надавати допомогу та запобігати вчиненню правопорушень;
- 4) безумовно виконувати накази керівників, віддані (видані) в межах наданих їм повноважень та відповідно до закону;



5) вживати заходів до негайного усунення причин та умов, що ускладнюють виконання обов'язків поліцейського, та негайно інформувати про це безпосереднього керівника;

6) утримуватися від дій, що перешкоджають іншим поліцейським виконувати їхні обов'язки, а також які підривають авторитет Національної поліції України;

7) утримуватися від висловлювань та дій, що порушують права людини або принижують честь і гідність людини;

8) знати і виконувати заходи безпеки під час несення служби, дотримуватися правил внутрішнього розпорядку;

9) підтримувати рівень своєї підготовки (кваліфікації), необхідний для виконання службових повноважень;

10) берегти службове майно, забезпечувати належний стан зброї та спеціальних засобів;

11) поважати честь і гідність інших поліцейських і працівників поліції, надавати їм допомогу та стримувати їх від вчинення правопорушень;

12) дотримуватися правил носіння однострою та знаків розрізнення;

13) сприяти керівникові в організації дотримання службової дисципліни, інформувати його про виявлені порушення, у тому числі вчинені іншими працівниками поліції;

14) під час несення служби поліцейському заборонено перебувати у стані алкогольного, наркотичного та/або іншого сп'яніння [21].

Разом з тим, слід розширити зобов'язання й керівника, а саме дбати про особовий склад, вивчати морально-психологічний клімат у підрозділі, вирішувати конфлікти, а ще краще створювати умови для запобігання їм.

Ефективність управління процесом виховання особового складу залежить від позиції та ролі керівника органу внутрішніх справ у колективі, підрозділі, від рівня педагогічної культури самого керівника.

У теперішній час потрібно значно активізувати роботу з контролю за умовами проходження служби, забезпечення профілактики, проведення

службових перевірок посадових провин та порушень законності серед особового складу.

Отже, педагогіка управління органів поліції є складовою виховної роботи керівника. У процесі виховання особового складу керівникам необхідно вирішувати велику кількість завдань, частина яких вимагатиме знань науки «педагогіки», підготовкою до виховання особового складу.

Для того, щоб досягти мети щодо розвитку особового складу, його вихованню необхідно передбачати результат виховання, аналізувати його, приймати рішення, які науково обґрунтовуватимуться. Реалізація вищезгаданого дозволить забезпечити високу якість виховної роботи, належний рівень педагогічного процесу. У зв'язку з цим потрібно значно активізувати роботу з контролю за умовами проходження служби, забезпечення профілактики, проведення службових перевірок посадових провин та порушень законності серед особового складу.

Кадрове забезпечення правоохоронних органів являє собою здійснювану відповідно до чинного законодавства на плановій основі систему відбору та прийому громадян на службу, кадрової розстановки та просування по службі, спрямовану на формування якісного та кількісного складу поліції [63].

Поняття «кадрове забезпечення» складається з таких основних елементів, як відбір кандидатів на службу, прийом на службу, розміщення кадрів та їх просування. Необхідно відзначити, що початковим елементом кадрової роботи є відбір кандидатів на службу, який включає вивчення осіб, які виявили бажання проходити службу в органах внутрішніх справ, і встановлення відповідності даних, отриманих про особу кандидата, що висуваються вимогам до тієї посади, на яку він претендує [89].

Прийняття кадрових рішень – важлива та відповідальна функція керівників територіальних органів НПУ. Керівнику необхідно насамперед дотримуватись чинного законодавства України, що визначає правові основи,

порядок розробки та реалізації кадрової політики, у процесі здійснення процедури кадрового призначення [103].

Адміністративно-правове регулювання кадрового забезпечення визначає чіткість, планомірність та ефективність роботи керівників усіх рівнів у взаємодії з кадровими підрозділами, виключає упередженості у відборі кандидатів та переміщенні по службі, гарантує права громадян, які приймаються на службу, та співробітників, які проходять службу за контрактом, стимулює підвищення якісного складу працівників.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що діяльність керівника територіального органу НПУ щодо реалізації кадрового забезпечення – це особливий вид виконавчо-розпорядчої (адміністративної), правоохоронної діяльності, що здійснюється в рамках чинного законодавства та наданих компетенцій керівниками органів НПУ, спрямованої на формування професійного та кількісного складу кадрів, ефективно та раціональне використання на користь оперативно-службової діяльності кадрового потенціалу правоохоронних органів.

Сьогодні дедалі більше новітніх методик впроваджується у практичну діяльність поліцейських, відповідно працівники системи кадрового забезпечення повинні володіти ними, використовувати науковий підхід у формування колективів тих чи інших структурних підрозділів і здобувати новітні навички мистецтва розуміння важливих нюансів лідерських якостей і того, як такі якості синхронізуються з динамікою команди, упродовж всієї кар'єри [121]. Тому наступний підрозділ слід присвятити розвитку професійних компетенцій співробітників поліції.

### **2.3. Організація професійного розвитку працівників системи кадрового забезпечення Національної поліції України**

Вибір Україною курсу на входження в європейський простір, інтернаціоналізація ділових стосунків у різних сферах діяльності підвищують попит на спеціалістів, яким притаманні певні професійні, а також й лідерські, якості особистості. Відповідні тенденції висвітлені у Законі України «Про професійний розвиток працівників» [122]. Тому одним з основних завдань, що стоять перед державою, а, отже, й перед кожною державною інституцією, органом та установою постає проблема підбору, утримання кваліфікованих кадрів, які мають відповідні сучасно затребувані якості. У ст. 3 указанного нормативного акта зазначається: «.. управління у сфері професійного розвитку здійснюється центральним органом виконавчої влади, які забезпечують формування державної політики у наступних сферах: праці, трудових відносин та зайнятості населення, сфері освіти і науки, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відповідно до їх повноважень» [122]. Відповідно, положення цієї статті поширюються й на діяльність МВС узагалі і Національну поліцію зокрема.

Відповідно до норм Конституції України, чинного законодавства особливою складовою кадрового забезпечення Національної поліції є підготовка кадрів, а також здобуття безпосередньо співробітниками системи кадрового забезпечення певних навичок, які б вирізняли їх серед інших співробітників. Такі сучасні виклики покладаються в основу розроблення спеціальних програм для підготовки й підвищення компетентності співробітників кадрового забезпечення НПУ. Службова діяльність поліцейського, зокрема, працівника служби кадрового забезпечення потребує наявності комплексу певних якостей, які, утворюючи професійну структуру його особистості, є водночас основою лідерства, як особистості у колективі.

Тут слід зазначити ключові елементи. По-перше, це компетентний підхід до розвитку професійного потенціалу правоохоронної системи. Так більшість наукових досліджень не відійшла від «радянської» званої парадигми дослідження професіоналізму, де професіоналізм часто визначають як систему професійно важливих якостей, що формуються в ході професійного навчання. Однак, як показують останні науково-дослідні розробки в галузі адміністрування [105], професійно важливі якості можуть бути адекватно зрозумілі та визначені лише як інтегральні системні освіти. Вони не можуть бути визначені виходячи з індивідуальних якостей людини. Свою якісну та кількісну визначеність вони набувають лише в рамках цілісної системи організації діяльності та кінцевого результату. Іншими словами, ми говоримо про комплексне використання кількох професійно важливих якостей для досягнення мети, що апіорі породжує зовсім нову якість, яка не зводиться до їх частин. Ця комплексна дія набуває абсолютно нової системної якості, відмінної від суми окремих професійно важливих якостей.

Аналіз професіоналізму працівників НПУ крізь призму розвитку моделей компетенцій дає можливість вибору ефективніших і адекватних заходів формування, зокрема впровадження прозорих та об'єктивних методів відбору та розміщення кадрів. Метод оцінки компетенцій нині широко застосовується з метою відбору та оцінки персоналу. Постійно зростає кількість організацій, які використовують цей метод.

Дослідження провідних західних та українських науково-практичних центрів свідчать, що метод оцінки компетенцій визнається найбільш об'єктивним та точним серед інших методів оцінки професійного потенціалу (таких як психологічне тестування, професійне тестування, співбесіда тощо) [125]

Тому ключовим елементом у процесі відбору, атестації та розстановки кадрів виступає модель професійних компетенцій, яка є переліком знань, навичок та модель професійної поведінки, необхідними та достатніми для

успішного виконання співробітником функціональних обов'язків на дорученій ділянці роботи. Для кожної посади слід розробити модель компетенцій, яка поряд із кваліфікаційними вимогами буде основним критерієм оцінки відповідності співробітника займаній посаді.

Розроблення та впровадження у практику моделей компетенцій, дозволило:

1) об'єктивно оцінити відповідність посади як окремого співробітника (у рамках відбору кандидатів, атестації, формуванні резерву), так і кадрового потенціалу підрозділу загалом;

2) конкретизувати завдання професійної підготовки працівників НПУ;

3) проводити розстановку кадрів, з урахуванням сильних та слабких сторін співробітника поліції.

На наш погляд, постає необхідним розроблення та прийняття «Концепції кадрової політики в органах Національної поліції», оскільки формування й реалізація єдиної кадрової політики в органах Національної поліції – це складний, суперечливий і багатогранний процес, який починається з вияву її теоретичних, концептуальних засад, його природи й призначення, що надасть можливість визначити її цілі, завдання, сутнісні риси, принципи й пріоритети; з наукової точки зору – розкрити систему кадрового забезпечення органів Національної поліції, механізми й технології реалізації цієї політики. Саме від цього в підсумку залежить результативність та ефективність функціонування персоналу органів Національної поліції України [115].

Для кожної посади має передбачатися розроблення об'єктивних показників ефективності діяльності у суворій відповідності до функціональних обов'язків. Ці показники і виступатимуть критеріями оцінки діяльності поліцейських, а також стануть основою щорічної атестації для працівників, діяльність яких визначатиметься як недостатньо ефективна. Вони також будуть підставою для розміщення кадрів, включення до кадрового резерву та заохочень співробітників. Ураховуючи

багатофункціональність та різні варіанти виконуваних завдань у діяльності співробітників НПУ, впровадження моделей компетенції має ключове значення для модернізації системи професійного розвитку співробітників НПУ, оскільки дозволяє впровадити принципи безперервної освіти протягом усієї служби. Перевагою даного підходу є вироблення індивідуального підходу до професійного розвитку, який максимально враховує інтереси особистості та дозволяє не тільки сформувати необхідні професійні компетенції, а й одразу застосувати на практиці у своїй роботі.

Світова практика показує високу ефективність використання системи підготовки.

По-перше, вона дає можливість масової перепідготовки кадрів.

По-друге, вона адаптована до специфіки умов безпосередньої діяльності, що передбачає навчання у будь-який час, у будь-якому місці, у зручному темпі.

По-третє, можливість формування індивідуального підходу до підготовки та врахування мотивації самого співробітника.

Безперечно, що у світі знання є одним з ключових факторів успішної діяльності практично будь-якої організації, особливо в тих, де проводиться значна модернізація не тільки характеру та змісту діяльності, але і свідомість самого співробітника. Це стосується і правоохоронних органів, діяльність у стадії активної модернізації, а сама робота носить специфічний характер, а її ефективність більшою мірою залежить від підготовки та професійних знань її співробітників. З впровадженням моделей компетенції передбачено значну модернізацію відомчої системи освіти та підвищення кваліфікації кадрів.

Сьогодні в системі НПУ система освіти та підвищення кваліфікації кадрів керується Положенням про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України, затвердженим наказом МВС України від 26.01.2016 № 50, та Положенням про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції, затвердженим наказом МВС України від 24.12.2015 № 1625.

Основними завданнями післядипломної освіти є:

навчання необхідним знанням і спеціальним навичкам для успішного виконання обов'язків із забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави, протидії злочинності та інших службових завдань;

удосконалення навичок управлінської діяльності, опанування методик навчання та виховання підлеглих, упровадження в практичну діяльність досягнень науки, передових форм і методів роботи, основ наукової організації праці;

формування професійної самосвідомості працівників поліції, почуття відповідальності за свої дії, розуміння необхідності постійного вдосконалення своєї професійної майстерності з урахуванням специфіки діяльності в конкретних підрозділах поліції;

навчання прийомам та засобам забезпечення особистої безпеки при виконанні службових обов'язків, під час надзвичайних подій і в екстремальних умовах;

удосконалення навиків працівників поліції поводження з вогнепальною зброєю, спеціальними засобами і спеціальною технікою, експлуатації транспортних засобів, засобів зв'язку;

формування високої психологічної стійкості працівників поліції, розвиток у них спостережливості, пильності, пам'яті, мислення та інших професійно-психологічних якостей і навичок.

Основними елементами модернізації пропонується система визначення потреби у навчанні та суворе орієнтація освітніх програм на запити практики, оновлення змісту навчання за рахунок використання передового світового досвіду. При модернізації відомчої освіти та побудови ефективної системи професійної підготовки особливу увагу потрібно приділити спеціалізованій підготовці та механізмам визначення потреби у навчанні. Важливим заходом у цьому напрямі є перехід відомчих закладів освіти на прийом та підготовку кадрів з вищою освітою, певним життєвим досвідом та



стажем роботи за спеціальністю. Для правоохоронних органів, які мають відомчі заклади освіти, реалізація цієї ідеї пропонується здійснити шляхом укладання меморандумів із провідними ЗВО країни на цільову підготовку магістрантів. Для забезпечення високого рівня професійної підготовки діючих співробітників планові навчання на курсах підвищення кваліфікації доцільно замінити курсами за заявками.

Курси підвищення кваліфікації за заявками складатимуться на основі аналізу результатів атестації кадрів, формування кадрового резерву, проблем у реалізації поставлених завдань та планів розвитку підрозділів. Основним критерієм визначення потреби співробітника у навчанні на курсах повинен виступати рівень професійної компетентності, показники ефективності діяльності з посади, а також необхідні професійні навички у зв'язку зі зміною характеру та змісту робіт на дільниці, що обслуговується. Для підвищення якості курсів підвищення кваліфікації необхідно впровадити обов'язкові процедури оцінки ефективності освітніх програм. Критеріями оцінки повинні бути підвищення якості та продуктивності роботи співробітника.

По-друге, безперервність та системність професійної підготовки. Безперечно, що процес формування кадрового потенціалу та професіоналізму перестав бути жорстко соціально нормованим і вимагає від сучасної людини ємної самостійної роботи з постійного самовдосконалення та розвитку професіоналізму. Зміниться ідеологія атестації працівників.

Поряд з визначенням відповідності займаній посаді обов'язковим стане і процедура постстатестаційного розвитку. За результатами атестації кожного співробітника буде складено програму його професійного вдосконалення до наступної атестації. Результати освоєння цієї програми будуть також включені як основні критерії при наступній атестації.

Аналогічні програми професійної підготовки будуть обов'язковими і для співробітників, включених до кадрового резерву, та чинних керівників. З метою підвищення професіоналізму кадрів активно задіяні ІТ-технології.

Сьогодні 50% робочого часу йде на пошук необхідної інформації. У зв'язку з цим у всіх органах створено відомчі інформаційно-довідкові системи з управління професійними знаннями. У єдиній інформаційній базі сконцентровано всю інформацію, знання та позитивний досвід, напрацьований в органі. Використання даної інформаційно-довідкової системи у практичному плані дозволить суттєво скоротити тимчасові витрати на пошук необхідних професійних знань, розвивати та поширювати позитивний досвід, сприяти безперервному навчанню співробітників. Загалом слід зазначити, що діюча науково-освітня практика в правоохоронних органах дещо застаріла та функціонує в умовах застарілої методологічної бази, структури та змісту. Незважаючи на те, що сьогодні у всіх правоохоронних органах є науково-навчальні організації, які вивчають та прогнозують кримінологічну ситуацію, розробляють заходи протидії негативним тенденціям, науково забезпечують вирішення правових, організаційних, технічних, інформаційних, оперативно-тактичних та інших проблем правоохоронних органів, а також підготовку кваліфікованих кадрів, рівень кінцевих результатів недостатньо високий.

Величезна кількість підготовлюваних кадрів, що проводяться наукові дослідження, слабо впливають на покращення та підвищення якості оперативно-службової діяльності НПУ. Тематика та зміст досліджень відстають від оперативної обстановки, що стрімко змінюється, недостатньо орієнтовані на реальні потреби практики та навчального процесу. Прикладний характер досліджень об'єктивно обмежений рамками, обумовленими специфікою відомчих завдань. А випускники відомчих ЗВО переучуються на практиці заново, а значна їхня частина звільняються з органів у перші три роки служби.

У цьому зв'язку необхідний єдиний, злагоджений підхід та координація зусиль у створенні сучасної, дієздатної міжвідомчої моделі правоохоронних відомств, об'єднаних ідеєю єдності освіти, наукових досліджень та практики.

Основою формування нової моделі розвитку НПУ має стати науково обґрунтована кадрова робота у цій галузі, що включає:

- 1) удосконалення ролі підрозділів практики у відомчій освіті;
- 2) підвищення якості спільних наукових досліджень, спрямованих на конкретний науковий результат, затребуваний у практиці;
- 3) удосконалення системи професійної міжвідомчої підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для правоохоронної системи.

По-третє, прозорість та обґрунтованість вирішення кадрових питань. Основними елементами забезпечення прозорості є відкритість процедур відбору кадрів, зайняття вакантних керівних посад та конкурсний відбір. Для відкритості процедур призначення на керівні посади всі вакансії та вимоги до претендентів на їх заміщення розміщуватимуться у відомчих інформаційно-довідкових системах. Будь-який співробітник, який перебуває у кадровому резерві та відповідає цим вимогам, зможе подати заявку на розгляд його кандидатури. Це дозволить значно розширити конкурсне середовище для відбору претендента на зайняття вакантної посади, підібрати найбільш компетентних та гідних кандидатів. Основним принципом конкурсного відбору є принцип меритократії, реалізований шляхом застосування показника конкурентоспроможності. показник конкурентоспроможності - формалізоване числове вираження професійного потенціалу кандидата на службу та співробітника, що ґрунтується на професійних компетенціях, а також ключових для посади показниках та об'єктивних даних про професійні досягнення.

Так, профільна освіта, підвищення кваліфікації, стаж роботи за схемою «регіон-центр», реальні професійні досягнення, рівень професійної компетентності та ін. матимуть певні значення у вигляді балів. Сукупність цих балів і характеризуватиме конкурентоспроможність претендента. Рішення конкурсної комісії на зайняття вакантної посади ґрунтується на показниках конкурентоспроможності, а результати конкурсу та показники

кожного співробітника декларуються в інформаційно-довідкових порталах відомств.

По-четверте, запровадження процесного підходу до проектування, вивчення службового завантаження та організаційно-штатної роботи у правоохоронних органах. Цей підхід також дозволить конкретизувати критерії оцінки ефективності діяльності органу з деталізацією її параметрів до рівня окремого підрозділу, напряму та ділянки діяльності.

Процесний підхід щодо нового поняття як для НПУ, але й казахстанської державної управлінської практики загалом. Однак досвід її застосування у світовій практиці свідчить про значні вигоди та скорочення витрат в організації діяльності. Подальша модернізація правоохоронної системи, передбачає зміну як характеру, а й змісту діяльності, а й оптимальну реорганізацію самої організаційної структури НПУ. Однак при реструктуризації виникають суттєві труднощі як практичного, так і теоретико-методичного характеру, зокрема відсутність методології та детально опрацьованого плану реалізації проєкту реструктуризації, визначення зон відповідальності кожного підрозділу, нормативів штатної чисельності, технологічних схем дій співробітників на виділених ділянках, а також критеріїв оцінки результатів діяльності.

При зовнішній складності даного поняття, що здається, як чогось нового, незрозумілого, її зміст і суть дуже прості. Фактично, процесний підхід – це регламентація існуючих у правоохоронних органах робіт за певними правилами. Впровадження процесного підходу під управлінням оперативно-службової діяльності НПУ здійснюється з метою забезпечення досягнення гарантованого результату. Впровадження процесного підходу до управління у практику діяльності НПУ нині є одним із пріоритетних напрямів інноваційного реформування Європи.

Практична значущість звернення до нових методик проектування систем державного та муніципального управління обумовлена і поширеною нині тенденцією вибудовування систем управління якістю механізму

підвищення ефективності діяльності державного управління. Найбільш значущий результат – вихід та орієнтація на населення як на найголовнішого споживача результатів діяльності НПУ. Опис процесу починається з моніторингу суспільних потреб та закінчується оцінкою задоволеності споживача наданими послугами. З цього складається оцінка результату та ефективності всього процесу.

Відповідно, опис і моделювання піддаються в основному ті процеси, які характеризують сферу надання послуг безпосередньо окремим громадянам або групам громадян. Під цими послугами розуміються послуги, відповіді запити громадян. Про це свідчать результати впровадження процесного підходу в країнах з високим індексом рівнем довіри до правоохоронних органів (у країнах Євросоюзу рівень довіри громадян до роботи поліції становить 70-80%). Сфера діяльності НПУ відбувається в безпосередній взаємодії з громадянами, але, на жаль, саме у цій сфері адміністративних послуг для пересічного громадянина найбільш відчутні моменти корумпованості, тяганини, бюрократизму та байдужого ставлення до нагальних проблем. Визначальним у формуванні індексу довіри населення до влади є якість надання послуг громадянам.

До впровадження процесного підходу, взаємодія органів, зокрема, підрозділів всередині органу, ще має малу ефективність. Це пов'язано з тим, що у такому організаційному ланці немає відповідального кінцевого результату. Як тільки в роботі беруть участь кілька підрозділів та кілька виконавців, то відразу ж починають виникати проблеми. Результативність роботи окремого підрозділу чи співробітника ставиться на чільне місце, а загальна ефективність діяльності НПУ відходить на другий план.

Потрібно звернути увагу на те, що підготовка й перепідготовка працівників поліції включає загальне й спеціальне навчання:

- 1) здобуття фундаментальних правових знань;
- 2) навчання професії за фахом (слідча підготовка, оперативно-розшукова);

- 3) фізична (силова) підготовка;
- 4) бойова підготовка;
- 5) володіння вогнепальною (табельною) зброєю;
- б) вміння керувати транспортними засобами, тощо.

Швець Д. В. аналізуючи психологічні та правові засади формування особистості поліцейського в Україні, визначає сукупність морально-етичних засад. Вчений зазначає: «Працівники української поліції виконують службові завдання у складних умовах буття, й відповідно рівень їх моральної, фізичної підготовки повинен відповідати сучасним викликам. Професія працівника поліції відноситься до складних видів професій, вона супроводжується значними психофізіологічними і фізичними навантаженнями на працівників, багатьма чинниками ризику для їх життя і здоров'я, характеризується стресогенністю, необхідністю протидіяти кримінальному оточенню, застосовувати заходи фізичного впливу, зброю, спеціальні засоби тощо» [123, с. 478 – 479]. Ми підтримуємо його думку й вважаємо, що навчання та підготовка майбутніх кадрів має включати й вищеперераховані аспекти.

У контексті сучасних вимог необхідним вбачається переглянути шляхи удосконалення професійних навичок співробітників системи кадрового забезпечення. Підвищення рівня його підготовленості до виконання службових обов'язків і формування необхідних лідерських якостей, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально орієнтовані вимоги, які висуваються до поліцейських із метою вдосконалення їхнього професіоналізму; чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення; глибоко осмислювати свої недоліки і професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності,

приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку [124, с. 6].

Разом з тим, питання щодо особливостей та способів формування вище визначених компетентностей працівника поліції, як складової його професійної компетентності, залишилися недостатньо вивченими.

Цікавий є досвід формування лідерських навичок у працівників патрульної поліції. Керівники патрульної поліції України щорічно проходять тривалий та інтенсивний курс «Основи лідерства» [125], це стало можливим завдяки допомозі наших канадських партнерів. Тренери курсу мають понад великий досвід роботи в підрозділах поліції Канади – це старші радники з поліцейських питань. Підготовка передбачає такі напрями: лідерство, взаємодія з населенням, базові навички командування в критичних ситуаціях, роль командира і керівника, командна робота, робота з конфліктами, стрес, корупція, роль жінок в поліції, оцінка ризиків, медіа [125].

Отже, формуванню професійних якостей у працівників НПУ приділяється значна увага, разом з тим працівники кадрового забезпечення теж повинні здобувати особливі навички, що зроблять їх діяльність більш ефективною. Вивчення, аналіз, узагальнення зарубіжного досвіду підготовки кадрів США, Канади, Німеччини, Іспанії, Франції, Італії, Польщі, Словаччини, Угорщини, Боснії та Герцеговини свідчать про необхідність впровадження комплексу заходів, спрямованих на їх удосконалення роботи з кадровим потенціалом [126, с.162-164].

Сьогодні в таких країнах, як Канада, Велика Британія, Франція, Іспанія, Австралія, Швеція, Нова Зеландія та Нідерланди діють чинні положення Модельного кодексу поведінки (стандартів) (додаток до Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи від 11 травня 2000 № R (2000) для державних службовців [127]. Головними вимогами та цілями цього Кодексу є перевірка мотивів кандидата на державну службу (ст. 24), контроль за дотриманням етичних вимог (ст. 25, 28), визначення стандартів чесності та

поведінки (ст. 3). Виховання моральності в людини є частиною навчання поліцейських практично в усіх країнах світу.

Основні постулати виховання моральності закладаються ще з дитинства, але їх можна трансформувати. Так наприклад, зразковий досвід керівника неодмінно вплине на затвердження моральних цінностей у молодих працівників. Саме керівники повинні стати позитивним прикладом у чесності, справедливості, доброзичливості. Важливо вести відкриті діалоги з молоддю про моральні питання. Задавати питання, прислуховуватись до думок молодих людей, ділитися власним досвідом та переконаннями. Це дає можливість формування спільних цінностей у колективі, дає спільне розуміння моральних проблем, розвиває критичне мислення та формує власну моральну позицію.

На нашу думку, під час набуття освіти до програм навчання можливо включати такі питання: розвиток емпатії, здатності співчувати і розуміти почуття та потреби інших людей. Варто навчати молодих співробітників розглядати ситуацію з перспективами інших, ставитися до них з розумінням та повагою. Слід звернути окрему увагу на формулювання поняття етики, дискусії навколо моральних проблем, рольові ігри та інші педагогічні методи можуть допомогти усвідомити етичні стандарти та принципи, які повинні створити передумови правосвідомості. Поняття правосвідомості висвітлив Шемшученко Ю.С., який зазначив правосвідомість – це форма суспільної свідомості, яка відображає ставлення суб'єктів правовідносин до чинного права та похідних від нього правових явищ, через функції: когнітивну, правоутворюючу та правореалізуючу. Шемшученко Ю. С. виділяє складові правосвідомості: ідеологічну, психологічну і поведінкову [129].

Ми підтримуємо погляд В.В. Сокурєнка, який зазначає, що попри значну кількість документів, які визначають порядок і стандарти здобуття вищої освіти в Україні, зокрема законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», а також постанови Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р.



№ 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», підходи до підготовки кадрів для сектору безпеки і оборони в нашій державі наразі є застарілими та не відповідають потребам забезпечення національної безпеки в умовах введення воєнного стану [129, с.19]. Виходячи з функцій служби кадрового забезпечення слід вказати, що особистісно-професійні якості, які повинні бути притаманні співробітникам такої служби. З точки зору соціальної матриці поведінки людини на найнижчому щаблі мотивується страх покарання, на середньому – очікування вигоди, а на найвищому має бути гармонія, співзвучна діючій системі регуляції, де органічно формальні й неформальні норми. Відповідно, комплектація органу кадрового забезпечення необхідно здійснювати за рахунок найвищого рівня мотивації – суспільне благо.

Такі якості також повинні бути закладені у професійний портрет, і мати вираження у професійних якостях: лідерство, взаємодія з різними категоріями співробітників поліції, базові навички знання чинного законодавства, особливу роль керівника-лідера, побудова ефективної командної роботи, робота з конфліктами, стресом, протидія корупції, роль жінок в поліції (з метою формування гендерно рівного суспільства), оцінка ризиків діяльності професійні й особистісні співробітника (недопущення аморальної поведінки тощо), робота з медіа.

Отже, саме такі професійні якості повинні розвиватися з метою вдосконалення діяльності керівників служби кадрового забезпечення. Запроваджуючи науково-організаційний арсенал заходів за допомогою яких можливим стає ефективно доведення до особового складу новацій у різних галузях науки. Прикладом такого освітнього центру є Агентство Європейського Союзу з навчання правоохоронних органів (далі – CEPOL). Місія CEPOL у Європі полягає в тому, щоб зробити діяльність поліцейських безпечнішою за допомогою підготовки та навчання. Сприяючи та посилюючи транскордонне співробітництво через професійне навчання

СЕРОL сприяє запобіганню та боротьбі з організованою злочинністю, тероризмом і новими загрозами безпеці. СЕРОL підтримує, розробляє, впроваджує та координує стандартизоване та спеціалізоване навчання відповідно до пріоритетів навчання правоохоронних органів ЄС [130]. СЕРОL з метою навчання вищих офіцерів поліції держав-членів та сприяння співпраці між ними національних поліцейських сил, шляхом організації та координації навчальних заходів за європейським поліцейським виміром. Ними розроблена «Стокгольмська програма» спрямована на створення справжньої європейської правоохоронної культури шляхом застосування європейських схем навчання та програм обміну фахівцями [130]. Така міжнародна програма навчання створена: по-перше, з метою підтримання держав-членів у забезпеченні навчання з метою покращення базових знань щодо поліцейської діяльності. Навіть сформоване поняття «Союзний вимір правоохоронної діяльності»; по-друге, підтримувати держави-члени, на їх запит, у розробці двостороннього та регіонального співробітництва через навчання правоохоронних органів; по-третє, з метою розроблення і впровадження основних аспектів координації навчання за окремими тематичними напрямками; і по-четверте, розробляти, впроваджувати та координувати навчання у зв'язку з місіями Союзу та діяльністю з розбудови потенціалу правоохоронних органів у третіх країнах.

Україна як потенційний член Європейської спільноти повинна звернути увагу на Європейську схему навчання правоохоронних органів (LETS), яка систему стандартів навчання, що спрямована на те, щоб навчання працівників правоохоронних органів на рівні ЄС було високоякісним, послідовним і системним.

Отже, європейська система міждержавного навчання СЕРОL забезпечує чотири напрями:

1. СЕРОL розробляє й сприяє спільній повазі та розумінню основних прав і свобод таких як: конфіденційність, захист даних і права, підтримка та

захист жертв, свідків та підозрюваних у вчиненні злочинів, включаючи захист прав жертв гендерного насильства.

2. СЕРОЛ визнає особливості національних традицій, взаємне визнання особливості підготовки правоохоронних органів. Лише, кожна система доповнюється пропозиціями й рекомендаціями, які формують фахівці вивчаючи передовий досвід. СЕРОЛ об'єднує мережу навчальних закладів держав-членів для співробітників правоохоронних органів.

3. Під час розроблення навчальних програм враховуються наукові інновації. Для цього створено Науковий комітет з навчання як незалежного дорадчого органу для наукового забезпечення якості роботи СЕРОЛ. Цей комітет має складатися з незалежних науковців високого рівня та працівники правоохоронних органів.

4. З метою забезпечення його повної автономії та незалежності та надання йому можливості належним чином виконувати завдання, що покладені на нього цим надано достатній та автономний бюджет доходи, що походять в основному від внеску із загального бюджету Союзу.

Їхня освітня діяльність реалізується за допомогою річних робочих програм і, оновлюватися після результатів зовнішнього та внутрішнього оцінювання. Річна робоча програма повинна включати детальні цілі, очікувані результати та показники ефективності. Це має також містити опис заходів, які будуть фінансуватися, а також зазначення фінансових і людських ресурсів розподіляється на кожну дію відповідно до принципів бюджетування та управління за діяльністю[131].

Завданнями професійного розвитку персоналу Національної поліції України є: підвищення спроможності певного підрозділу (це включає й особистісну, технічну, професійну спроможність); забезпечення її удосконалення у довгостроковій перспективі; зростання стратегічного потенціалу системи взагалі (формування поліції майбутнього – предикатної поліції). Розроблення сукупності вимог до персоналу, включаючи

особистісно-професійні якості, а також спроможності, обов'язкова й необхідна умова розвитку персоналу Національної поліції України.

Отже, управління професійним розвитком базується на підвищенні кваліфікації працівників, послідовному вдосконаленні їх професійних знань, умінь і навичок. Особливістю управління професійним розвитком працівників є формування сукупності вимог до персоналу і рівнем ефективності роботи, які необхідні тому чи іншому підрозділу для досягнення поставлених цілей.

Компетентність – це інтегративна якість особистості, яка характеризує її прагнення і здатність (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості тощо) для успішної діяльності в певній галузі. Це визначення дозволяє, на наш погляд, достатньо повною мірою розкрити сутність компетентнісного підходу, оскільки, крім діяльнісного і когнітивного аспектів, включає в себе такі характеристики як ефективність і спрямованість на результат. Одним, з глобальних викликів сьогодення є зростання темпів впровадження у діяльність нових інформаційно-комунікативних технологій. У сучасному світі навряд чи залишилася хоч одна сфера людської діяльності, в яку цифрові технології не принесли кардинальні зміни. Те, що ще вчора здавалося фантастикою – навіть ненаукової, виявляється в наші дні цілком робочий інструмент. Читання думок, розпізнавання мови з відривом по рухам особи, нарешті, передбачення поведінки людини (профайлінг).

Якщо говорити про «розумну» поліцію, то бачимо, що на деяких поліцейських дільницях США та Європи вже функціонує так звана система «попереджувальна поліція», робота якої все менше ґрунтується на запитах від громадян та дзвінках і все більше – на патрулюванні заздалегідь відомих зон з високим ступенем кримінальної активності. Проте інноваційність поліції цим не обмежується, адже криміногенні зони можна було вирахувати і раніше. На сьогодні робота з пошуку таких зон виконується автоматично, що стало можливим завдяки розвитку інтелектуальних систем

з аналізу великих даних, які здатні самостійно зіставляти релевантну інформацію та робити з неї висновки про підвищення кримінальної активності в тих чи інших районах або зв'язки певних людей з кримінальними організаціями [132].

Що можуть дати ці властивості й технології для забезпечення ефективного управління персоналом поліції, а особливо системі кадрового забезпечення? Такі технології можливо адаптувати і в діяльність управління персоналом з метою моніторингу стану ефективності діяльності поліцейських. Моральне виснаження, фізична перевтома, наслідки поранень, ознаки перенесеного ПТСР – такі психологічні стани людини неможливо ідентифікувати вчасно, разом з тим, можливо запровадити систему цифрового моніторингу психофізіологічного стану працівника. Це й анкетування, і вирішення ситуаційних завдань і проведення психодіагностичних тестів. Якщо вчасно виявити відхилення від нормального стану працівника і надати відповідну цільову допомогу – працівник поліції швидко відновиться і зможе ефективно виконувати свої обов'язки. Впроваджуючи такі технології, слід розуміти, що застосування вказаних технологій вимагає нових компетентностей працівників кадрового забезпечення.

Сучасні інформаційні технології настільки складні, масивні і швидко поповнюються, що споживач, у даному випадку поліцейський, не в змозі опонувати ними безпосередньо. Сьогодні однією з найбільш високооплачуваних професій, що розвиваються, є фахівець і аналітик даних. Це люди, які проєктують бази та сховища даних, а також забезпечують користувачам можливість сприймати дані за допомогою візуальних та дружніх інтерфейсів. Такі новітні технології вимагають провести наскрізне підвищення кваліфікації поліцейських. Така система повинна формуватися за алгоритмом:

- 1) визначення кола потреб органу, посадовій особі якій необхідно пройти курс з підвищення кваліфікації;

- 2) установлення графіку зручного для поєднання навчання і роботи;
- 3) розроблення альтернативних тем (теми які за вибором тьютора будуть необхідні для розуміння вузькопрофільних спеціальностей);
- 4) проєктування навчального плану, розроблення силабусів тощо;
- 5) упровадження засобів моніторингу ефективності засвоєння матеріалу;
- б) оцінювання якості здобутих знань через моніторинг їх впровадження у практичну діяльність співробітника поліції [133].

Варто навести позитивний досвід з вирішення даної проблеми: Лондонська, Манчестерська, Ліверпульська поліція, поліцейські сили Глазго, Единбурга та Белфаста розробляли і впровадили у свою діяльність форми предикатної поліцейської діяльності. Після проведення цілеспрямованих навчань, поліцейські перестали боятися високих технологій, а бізнес став охочіше жертвувати кошти на підвищення технічного рівня поліції.

У дослідженні *The Future of Policing* щодо майбутнього поліції у Великій Британії передбачалося, що найближчими десятиліттями, у певні моменти, з великою ймовірністю очікуються прояви рецесії, «моральної паніки», протиріч і широкомасштабних громадських заворушень. Здебільшого країни потрапляють в періоди рецесії кожні десять років або в повоєнні часи, значні юрисдикції можуть очікувати на вуличні заворушення та протести (до прикладу, у Великій Британії таке відбувається кожні 5–10 років), а в багатьох країнах періодично виникають суперечки щодо легітимності дій поліції (з правопорушеннями чи без них) [134].

Отже стає очевидним, що найближчими роками належить виробити нову парадигму відносин та підходів, що дозволяють використовувати можливості цифрової трансформації й ефективно відповідати на сучасні виклики. Така діяльність – професійний розвиток працівників поліції не може мати хаотичний характер. Система підвищення кваліфікації повинна відповідати загальним тенденціям науки андрагогіки і відповідати потребам різних підрозділів національної поліції. Тому вважаємо за необхідне

розроблення і впровадження «Концепції розвитку кадрового потенціалу Національної поліції України» на 2025-2027 рік та на подальші декілька років. Минула Стратегія розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ до 2020 р. [135] вказувала на проблемні питання соціального забезпечення, у сучасній же стратегії мають бути закладені принципово нові підходи до збереження людського потенціалу та розвитку особистості поліцейських.

Управління кадрами має вирішальне значення, оскільки воно забезпечує напрям і структуру для управління людьми. Забезпечити справедливе й послідовне ставлення до працівників і дотримання організацією відповідних законів і правил стане запорукою ефективності функціонування будь-якого органу, й колективу. Ефективна кадрова політика також може допомогти зменшити витрати, пов'язані з наймом, навчанням і плинністю кадрів [136].

## **Висновки до розділу 2**

У зв'язку з тим, що система підвищення кваліфікації повинна відповідати загальним тенденціям науки андрагогіки і відповідати потребам різних підрозділів національної поліції, запропоновано розробити й прийняти Стратегію кадрової політики Національної поліції України на 2025-2027 роки.

Базові принципи функціонування державного апарату сформовані у Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», а принципи діяльності Національної поліції – у Законі України «Про Національну поліцію». На наш погляд, потребує уточнення аспект особистої чесності й моральності особистості, й у професійному аспекті – професійна доброчесність. Поняття доброчесності в поліцейській діяльності включає кілька ключових аспектів: чесність і правдивість, яке включає аспект прозорості, відвертості й прагнення до чіткості дотримання норм закону та

принципу верховенства права. Чесність вимагає від поліцейських відповідальності за свої дії та рішення. Вони повинні нести відповідальність за свою поведінку та бути готовими нести наслідки, коли вони відхиляються від етичних стандартів. Неупередженість і справедливість, яка полягає у демонстрації неупередженості у своїй взаємодії з громадськістю. Вони повинні ставитися до всіх осіб справедливо, без упередженості чи фаворитизму, незалежно від їхнього походження, соціального статусу чи особистих характеристик. Дотримання закону є основним аспектом доброчесності в поліцейській діяльності. Поліцейські повинні поважати та виконувати закони, які їм доручено виконувати, забезпечуючи, щоб їхні дії відбувалися в межах закону та відповідали конституційним правам. Професіоналізм – проявляти чесність у своєму особистому житті, оскільки їхні дії поза роботою можуть вплинути на репутацію та довіру до поліції. Довіра та впевненість, як фактор формування та збереження громадської довіри має першорядне значення для ефективної роботи поліції. Чесні офіцери викликають довіру та довіру серед громад, яким вони служать, сприяючи позитивним стосункам і співпраці між поліцією та громадськістю.

Сприяння та підтримка професійної доброчесності в поліцейських силах має вирішальне значення для підтримки суспільної довіри, сприяння почуттю легітимності та забезпечення етичної та підзвітної правоохоронної діяльності. Кожна людина свого часу підходить до постановці питання про ступінь відповідності себе та своєї справи, ступеня зрілості своєї особистості. Стан зрілості не з'являється у людини несподівано й одразу. На нього і на те, яке воно, «працює» все попереднє життя людини. Не тільки від природної схильності, але і від прожитого життя великою мірою залежить, з яким запасом фізичної підготовленості людина підійде до фізичної зрілості, які ціннісні орієнтації та відносини складуть ядро його особистості та які якості, здібності, а також який запас знань, умінь та навичок характеризуватимуть його як суб'єкт діяльності.



Необхідно розробити і впровадити у діяльність підрозділів кадрового забезпечення «Посібник етичних рішень», що виглядає як проілюстрована книга, яка наочно вказує й допомагає розуміти основи етики, закону, честі, критичність конфлікту інтересів, а також містить інформацію щодо фактичних випадків можливих подій.

### РОЗДІЛ 3.

## МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПОЛІЦІЇ

### 3.1. Особливості забезпечення управління персоналом в органах поліції у різних країнах світу

В умовах кадрової кризи актуалізується проблема утримання персоналу, його перекваліфікація тощо. На вирішення такої проблеми поступово запроваджуються ефективні практики зарубіжних країн. У діяльність поліції поступово впроваджуються доктринальні розробки зарубіжних вчених, у яких обґрунтовується необхідність всебічного дослідження нових підходів до забезпечення ефективності діяльності поліцейських в екстремальних умовах буття [139].

Змінюється система публічного адміністрування, яка потребує відповідних змін у здійсненні управління окремими державними органами та структурами. Проблема якісного і кількісного кадрового забезпечення Національної поліції України є вкрай актуальною. Сучасний стан небезпеки потребує застосування нових підходів для гарантування внутрішньої безпеки країни. В умовах виконання завдань національної безпеки українське суспільство і держава гостро потребують чітких орієнтирів, цілісної концепції перетворень, яка може дати чітке бачення вектора трансформації суспільних процесів і, зокрема, слугувати основою для розроблення реалістичних, науково обґрунтованих програм реформування Національної поліції України. Ця проблема є достатньо складною і фактично, навіть з огляду на численні спроби її вирішення, продовжує й досі залишатися такою. Це диктує необхідність вирішити проблему вивчення змісту та системи принципів належного управління, запроваджених у діяльності європейських поліцейських органів [140].

Концепція поліцейської вимагає змін парадигми управління і робить акцент на якості їхньої публічної діяльності, що виражає себе через елементи і критерії. Таким чином, у поняття «управління» вводиться нормативний вимір: «належне управління висуває певні важливі вимоги до процесу прийняття рішень і формулювання державної політики, а значить, може розглядатися як принцип» [139].

У першому розділі було з'ясовано, що вихідною точкою формування й функціонування поліцейського органу прямо залежить від обраного шляху розвитку держави. Управління персоналом державного органу невід'ємно залежить від стратегії, концепції методів і процесів управління людським ресурсом у державі. А тому певні стратегії покладаються в основу оптимізації роботи поліцейського персоналу та забезпечення ефективності й продуктивності їхньої діяльності. Обрані нами репрезентативні системи свідчать, що вони не були однакові, разом із тим сформовано єдині принципи побудови й функціонування державних органів, зокрема і правоохоронних.

Принципи належного урядування створюють процедурні засади забезпечення та реалізації принципу верховенства права. Так і в окремому державному органі такі принципи мають бути забезпечені всебічно. Разом із тим за допомогою або через принципи належного урядування досягаються й інші цілі: мінімізація корупції, урахування думки меншості під час прийняття адміністративних актів, залучення інституцій громадянського суспільства до реалізації публічного адміністрування тощо. З'ясовано, що в країнах ЄС щодо принципів належного урядування погодженою є позиція, що вони встановлюють стандарти, стимулюють публічних службовців на забезпечення публічного інтересу.

Як було зазначено, модель керування країною безпосередньо впливає на модель управління поліцейською діяльністю, повною мірою корелюється з різними формами державного устрою й системами державного управління. В іноземних державах спостерігаються три моделі формування системи

управління сектором безпеки, одним з органів якого є поліція: централізована, децентралізована, комбінована.

Централізована (або континентальна) модель із домінуючою роллю міністерства внутрішніх справ, директивним стилем управління й жорсткою вертикаллю підпорядкування низових ланок центральним органам.

Децентралізована модель, для якої характерні: відсутність єдиного загальнонаціонального органу, чисельність поліцейських сил загальнодержавного, регіонального та місцевого рівнів, переважне зосередження важелів управління поліцейськими силами в руках обласних органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яка передбачає значну роль муніципальних органів влади в управлінні поліцією.

Комбінована (напівцентралізована) модель включає ознаки обох систем і характеризується наявністю загальнонаціонального органу (міністерства), відповідального за гарантування внутрішньої безпеки, координація діяльності розрізнених поліцейських служб. Коли виділена певна система, відповідно розроблено так звану «Білу книгу безпеки», де виділено стандарти й показники функціонування системи, яка гарантує безпеку.

Для встановлення системи безпеки, слід оцінити внутрішнє наповнення: кадровий склад, умови праці й мотивація співробітників. Так, наприклад, станом на січень 2020 р. загальний обсяг браку кадрів становило 17,1%, що прямо свідчить про хибність обраних заходів реформування і тому потребує перегляду. За словами І. Вигівського, станом на 2023 рік бракує патрульних поліцейських – некомплект більше 20%, загальний некомплект – 17,5% [141]. Окрім того, під час дії режиму воєнного стану 61 працівник ГУНП в Одеській області отримав поранення під час виконання заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації під час повномасштабного вторгнення на територію. З них на службу приступили лише 36. Ситуація нині погіршується взагалі зменшенням працездатного населення в Україні і загальною цифровізацією [142]. Тому вкрай необхідно розуміти проблему

забезпечення органів правопорядку кадровим потенціалом для ефективного забезпечення безпеки й захисту прав та свобод людини і громадянина. Особливо це актуалізується зараз, коли різко скоротилось населення України і з'явилась велика кількість осіб, які зазнали поранення, каліцтва тощо. Разом з тим їх перекваліфікація й можливість адаптувати до ефективної діяльності на благо держави й українського народу може дати позитивні результати.

Статистичні дані підтверджують необхідність впровадження додаткових заходів залучення громадян до правоохоронної діяльності. З метою формування престижності поліцейських спеціальностей серед молоді, за допомогою графічного редактору розроблено 10 візуальних макетів для розміщення реклами на білбордах і сітілайтах та розміщено їх в межах населених пунктів Одеської області.

Слід зазначити, що від результативності й ефективності управління кадровим потенціалом залежить рівень безпеки в суспільстві, захист законних інтересів та прав громадян. Слід зазначити, що проблема яка підіймається не є новою у світовому масштабі. Тому, розгляд позитивного досвіду поліцейського будівництва і поліцейської діяльності є необхідним на сьогодні. Окрім того європейська самовизначеність України вимагає не лише приведення до єдності неформальних норм, а й формальних – законі, планів тощо.

Серед вчених і практиків, які ґрунтовно досліджують питання діяльності зарубіжних правоохоронних органів, варто виділити І. Антонова, О. Бандурку, І. Зозулю, В. Заросила, С. Калюжного, О. Леженіну, Н. Матюхіну, Р. Мельника, О. Проневича, П. Радченка, М. Ходжича та ін.

Кадрове забезпечення органів поліції є ключовим елементом для їх ефективної роботи. У перших двох підрозділах нами сформована структура і суть кадрового забезпечення з метою ефективного функціонування органів Національної поліції. Управління персоналом включає в себе процеси набору, підготовки, утримання і розвитку кваліфікованих працівників поліції

[143]. Отже, на ефективність функціонування поліції впливає ряд заходів кадрового забезпечення.

1. Набір персоналу як процес, що включає оголошення вакансій, проведення конкурсного відбору та відбір кандидатів, оцінку їхньої кваліфікацій та відповідності критеріям, які необхідні для роботи в поліції. Набір може включати психологічні, медичні та фізичні тести, а також перевірку документів та звернення до джерел інформації щодо кандидата.

2. Підготовка і навчання є одним з ключових аспектів. Після набору нових працівників поліції проводиться їх професійна підготовка та навчання. Це може включати академічну освіту, спеціалізовані тренінги, практичну підготовку, знайомство з правилами та процедурами поліцейської роботи, навчання використанню зброї, технологій, тактик та стратегій поліцейської діяльності [144].

3. Утримання та управління персоналом. Цей аспект включає всі процеси, пов'язані з утриманням працівників поліції, включаючи адміністрування, виплати заробітної платні, соціальний пакет, графіки роботи, кар'єрне зростання, дисциплінарні заходи та мотивацію персоналу.

4. Розвиток кар'єри та професійне зростання. Цей аспект включає систему оцінки працівників, можливості навчання, підвищення кваліфікації, розвитку лідерських навичок та створення умов для професійного зростання працівників поліції. Це може включати програми наставництва, спеціалізовані курси, тренінги та участь у проєктах та спеціальних програмах.

5. Система мотивації та заохочення. Важливим аспектом кадрового забезпечення поліції є створення системи мотивації та заохочення, яка включає в себе адекватну оплату праці, соціальні пакети, преміальні системи, можливості професійного росту та визнання досягнень працівників.

Забезпечення високоякісним та компетентним персоналом є важливим аспектом ефективної роботи органів поліції, адже вони відповідають за забезпечення правопорядку, громадської безпеки та захисту громадян. Для

цього вбачається за необхідне розгляд окремих моделей і практик здійснення управління персоналом у різних країнах світу. Тобто пропонується комплексно дослідити структуру і якість організації та здійснення управління персоналом в окремих країнах. Застосування комплексного, інтегрального підходу дасть можливість зробити системні висновки, охопивши всі проблеми одночасно.

У ряді країн континентальної Європи сформувалась централізована модель системи гарантування внутрішньої безпеки, що зазвичай має назву «континентальна». Ірландія, Норвегія, Швеція, Данія, Фінляндія гарантують свою внутрішню безпеку виключно за допомогою цивільної поліції, але в цих країнах – низький рівень злочинності та відсутність серйозних політичних і соціальних конфліктів. Тому відсутня необхідність у створенні спеціальних поліцейських збройних формувань. У Норвегії та Данії поліція взагалі підпорядкована Міністерству юстиції. У Данії функціонує досить ефективна та спрощена територіальна система організації поліції, де визначальну роль у забезпеченні правопорядку відіграють районні президії поліції [145].

Уважається важливим, щоб кандидат на службу в поліції мав належні особисті та фінансові умови, така вимога пред'являється до кандидатів й у Великій Британії [146]; крім того мати хороші навчальні досягнення та певний рівень знання іноземних мов [147].

Базове поліцейське навчання починається в поліцейському коледжі з курсу, який триває приблизно дев'ять місяців. Наступний період навчання, без відриву від служби, тривалістю приблизно 18 місяців в одному з поліцейських округів. Після цього поліцейський проходить ще приблизно дев'ятимісячний курс, який завершується іспитом. Останньою частиною базової підготовки є служба в підрозділі тактичної підтримки поліції Копенгагена. Після базової підготовки всім поліцейським пропонується кілька курсів у наступні роки. Ці курси включають обов'язкове підвищення

кваліфікації та низку спеціальних курсів, які охоплюють такі сфери, як ІТ-злочини, навколишнє середовище та міжнародні відносини.

У Фінляндії [147] та в країнах Скандинавії поліція підпорядковується МВС. Поліція Фінляндії містить п'ять провінційних поліцейських командувань, три підрозділи національної поліції, два поліцейських навчальні заклади та два інші технічні та інформаційні підрозділи [147].

Структура МВС Фінляндії характеризується наявністю ряду департаментів, зокрема: адміністративного, з муніципальних питань, регіонального розвитку, з надзвичайних ситуацій, у справах міграції, прикордонної охорони і поліцейський департамент. Поліція у свою чергу поділяється за територіальною ознакою на загальнонаціональну, провінційну, місцеву. У Фінляндії було два навчальні заклади з підготовки поліцейських: Національна поліцейська школа в Тампере та Поліцейський коледж в Еспоо в столичному районі. У 2007-2008 роках Поліцейський коледж переведено до Тампере та об'єднано зі Школою поліції, щоб у Фінляндії існував лише один поліцейський навчальний заклад, який відповідав би не лише за процес набору поліцейських, а й за відбір поліцейських, відбір студентів для навчання, зміст навчальних кваліфікаційних програм, лідерство та підвищення кваліфікації, науково-дослідна діяльність. Річний набір на базову підготовку становить приблизно 400 студентів. Навчання здійснюється впродовж 2,5 років, більша частина його проходить у місцевих відділах поліції чи інших підрозділах поліції. Студентам виплачуються добові за перший рік навчання, а за період, що залишився, – заробітна плата. Іспит на сержанта поліції та ступінь старшого офіцера поліції складають частково разом зі звичайною поліцейською роботою. Навчання для отримання обох кваліфікацій складає 2–3 роки. Після отримання ступеня старшого офіцера поліції навчання можна продовжити на університетському рівні: навчання на ступінь магістра, пов'язане з поліцією, пропонується в університеті Тампере та університеті Турку. Окрім здобуття



ступеня магістра поліцейські також можуть продовжити навчання аж до докторського рівня [150].

Централізована модель поділена у свою чергу на два варіанти реалізації своїх функцій: суто цивільна і поєднання цивільної і поліцейської складової. Франція, Іспанія, Італія, Португалія, Бельгія та Люксембург – у цих країнах крім суто цивільної складової функціонують спеціальні підрозділи.

Класичним прикладом централізованого регулювання діяльності поліції є Франція. Відповідно до спеціального закону від 9 червня 1966 р., поліцейські сили країни були об'єднані в лавах національної поліції та керувалися генеральною дирекцією у складі МВС Франції. Консервативні підходи до поліції частини «Старого Світу» в попередні роки зазнали суттєвих змін щодо активного запровадження сучасних Рекомендацій Ради Європи з покращення опорних засад поліцейської роботи. Про це свідчить прийняття у Франції в 2002 р. закону «Про основи внутрішньої безпеки країни та програми її забезпечення» [149]. Загальний стан національної поліцейської системи Франції почав зазнавати суттєвих змін за рахунок, з одного боку, збільшення кількості муніципальних підрозділів, а з іншого – «руйнації централізованого корсету, що ускладнював мобільність системи (можливість її швидкої зміни)». Розбудова сучасної структури поліцейської системи країни характеризується своєрідною централізацією, коли безпосереднє керівництво поліцейською діяльністю здійснюється в межах особливих ланок міністерства – департаментів або дирекцій, яким безпосередньо підпорядковуються і всі галузеві служби [150].

В Іспанії поліцейські функції виконують цивільна гвардія та загальнодержавна національна поліція, а місцеві – муніципальна поліція та поліція автономій. Національна поліція Іспанії – це озброєна цивільна організація, якою керує Генеральний директорат поліції та цивільної охорони, який підпорядковується Державному департаменту безпеки Міністерства внутрішніх справ. Він діє в усіх столицях п'ятдесяти провінцій Іспанії, а також в інших містах, визначених національним урядом.

Національна поліція діє на основі ст. 104 Конституції Іспанії. Набір поліцейських в Іспанії здійснюється через конкурси, які включають письмові іспити, фізичні тести, медичні огляди та психологічні оцінки. Кандидати повинні відповідати певним критеріям, включаючи вік, освіту та фізичну форму. Зазвичай проводяться конкурси на вступ до поліцейських академій або для прийому на конкретні посади в поліції. Після успішного набору поліцейські проходять професійну підготовку в поліцейських академіях. Це включає навчання з різних аспектів поліцейської роботи, таких як правопорядок, криміналістика, комунікаційні навички, публічна безпека, техніки ведення розслідувань та інші спеціалізовані знання. Поліцейські в Іспанії мають можливість пройти додаткові курси та навчання для покращення своїх професійних навичок та розвитку кар'єри [151]. Це може включати спеціалізовані тренінги з різних сфер, включаючи криміналістику, технології, боротьбу зі злочинністю тощо.

Важливо зазначити, що деталі кадрового забезпечення поліції в Іспанії можуть різнитися залежно від конкретної організації та її внутрішніх процедур. Дві установи, обидві підпорядковані одному Генеральному директорату, несуть відповідальність за поліцейську діяльність в Іспанії: Національна поліція, цивільна сила, яка діє здебільшого в міських районах, і *Guardia Civil* (Цивільна гвардія), поліцейське агентство військового характеру. Обидва вони підпадають під юрисдикцію Міністерства внутрішніх справ. Автономні громади, такі як Країна Басків (*Ertzaintza*), Каталонія (*Mossos d'Esquadra*) і Наварра (*Policia Foral*), створили власні поліцейські сили, які залежать від власних автономних урядів, розгорнуті та мають повноваження лише щодо громадської безпеки в географічній зоні автономного співтовариства. Станом на 2006 рік офіцери національної поліції Іспанії налічували близько 50 000 осіб і відповідали за безпеку приблизно 23 мільйонів людей, які становили міське населення Іспанії, тобто приблизно 58% від загального населення Іспанії. Це означає приблизно два поліцейських на кожні 1000 міських жителів.

Є два можливі пункти вступу до Національної поліції Іспанії: на посаду констебля або на посаду інспектора поліції. Після успішного проходження всіх вибіркового тестів та співбесід під час публічного іспиту бажаючі стати поліцейськими стають курсантами поліції/інспекторів. Обов'язковою умовою є принаймні трирічний диплом іспанського університету. З 2000 р. призначення на посаду інспектора поліції вважається еквівалентом університетського ступеня. Університету Саламанки доручено координувати навчання.

В Італії поліцейські функції виконує Polizia di Stato [152]. Поліція Італії називається «Italian State Police», вона є однією з основних правоохоронних організацій у країні. Поліція в Італії має комбіновану структуру, яка включає національні і місцеві поліцейські сили. Національна поліція (Polizia di Stato) відповідає за захист громадського порядку на національному рівні, тоді як муніципальна поліція (Polizia Locale) займається правопорядком на місцевому рівні. Поліція Італії є частиною Міністерства внутрішніх справ та виконує різноманітні завдання, пов'язані з забезпеченням громадської безпеки та дотриманням закону.

Процес набору працівників поліції в Італії включає оголошення вакансій, конкурсний відбір, медичні перевірки, психологічні оцінки, письмові та усні іспити, а також фізичні тести. Кандидати повинні мати відповідну освіту та навички, відповідно до вимог, встановлених поліцейськими органами. Кандидати на службу в поліції Італії проходять відбір через конкурсну систему. Зазвичай це включає в себе тестування на знання закону, фізичну підготовку, медичні перевірки та психологічні тести. Кандидати, які пройшли відбір, надалі проходять спеціалізовану підготовку в академіях поліції, яка знаходиться у Римі. Ця підготовка включає в себе вивчення законодавства, відпрацювання тактичних навичок, процедур розслідування та інших аспектів забезпечення правопорядку. Освіта і тренування є важливою частиною підготовки поліцейських. Поліція Італії дотримується високих професійних стандартів. Службовці зобов'язані

додержуватися етичних норм, поважати права громадян та виконувати свої обов'язки з відповідальністю. У поліції Італії існують різні спеціалізовані відділи, такі як кримінальна поліція, національна антикорупційна поліція, кіберполіція та інші. Кандидати можуть обирати певну спеціалізацію залежно від своїх інтересів та здібностей.

Слід зазначити, що централізована модель управління поліцією тривалий час зберігалась у багатьох постсоціалістичних державах Центральної та Східної Європи. Це було зумовлено традиціями організації охорони правопорядку. Практика створення комунальних (муніципальних) служб поліції була поширена недостатньо, про це свідчить, зокрема, досвід державного управління поліцією у Словенії. Відповідно до Закону про поліцію Словенії від 18 липня 1998 р., всі поліцейські служби країни були підпорядковані Міністерству внутрішніх справ, уповноваженому на розв'язання організаційних, кадрових і фінансових питань функціонування органів поліції, а також на координацію взаємодії її підрозділів з державними органами влади.

Сьогодні багато країн Східної та Центральної Європи стають на шлях децентралізації поліцейської діяльності. Наприклад у Хорватії вона є неповною, із високим рівнем централізації в оперативних напрямках, у Боснії та Герцеговині – висока, але відрізняється регіональністю підрозділів, у Чорногорії з 2001 р. ступінь децентралізації низький, а в Македонії дуже високий. У Сербії децентралізація поліції має незначний характер, частковий характер має також у Словенії. Частково децентралізація поліцейської діяльності здійснена в таких країнах, як Чехія, Болгарія та Румунія. Низьким рівнем децентралізації характеризується організаційна структура поліцейської системи в Угорщині. Децентралізована модель охорони правопорядку функціонує в країнах з розвинутою демократією (наприклад, США, Канада).

У сучасній Європі модель децентралізованої поліції, яка організована відповідно до принципів самоврядування, існує лише у Швейцарії. Тут

відсутній централізований та унітарний каркас державної поліції, окремі місцеві (кантональні) органи влади встановлюють чисельність органів правового порядку та принципи їх роботи. Усього у Швейцарії налічується більше 100 підрозділів поліції та близько 26 кантональних корпусів поліції на місцях.

Кадрове забезпечення поліції у Швейцарії має свої особливості, окрему увагу слід приділити багаторівневій системі підготовки майбутніх поліціантів і проведення перепідготовки поліцейських.

Швейцарський поліцейський інститут (SPI) – це фонд, створений відповідно до приватного права, який активно займається навчанням поліцейських, розробляє та реалізує національну стратегію навчання від імені швейцарської поліції. SPI підтримується федеральним урядом, кантонами та муніципалітетами [153]. На додаток до проведення курсів для керівників і спеціалістів, SPI координує та контролює професійні та вищі професійні іспити для поліцейських, а також сертифікацію помічників громадської безпеки. Через свою видавничу діяльність SPI координує редагування, виробництво, публікацію та розповсюдження навчальних матеріалів для поліції. Він також сприяє співпраці між швейцарськими та іноземними поліцейськими школами та підтримує прикладні поліцейські дослідження шляхом розміщення центру документації CentreDoc. На федеральному рівні SPI забезпечує якість і єдність доктрини підготовки поліції шляхом координації змісту та методів навчання. У дусі безперервного розвитку це гарантує узгодженість базової підготовки, стійкість у підвищенні кваліфікації, а також уніфікованість федеральних іспитів. Двома іншими основними напрямками тренінгів є професійна спеціалізація та підготовка тренерів або контактних осіб [153].

З 2004 р. Інститут, як координаційний центр, організовує федеральні іспити та забезпечує безперебійне складання іспитів. У результаті кандидат отримує федеральний сертифікат кваліфікації або ліцензії офіцера поліції.

Окрім того у Швейцарії діє Міжрегіональний центр підготовки поліцейських (CIFPol) [153] призначений для підготовки кандидатів у поліцейські з кантонів окремих кантонів Фрібург де готують асистентів громадської безпеки.

Центр підготовки поліції в Джубіаско – CFP. Навчальний відділ через Центр підготовки поліцейських займається всім, що стосується базової, безперервної та поглибленої підготовки. Навчання поліцейських, яке координується на кантональному рівні відділом командної служби кантональної поліції Тичино, здійснюється CFP, який відповідає за постійне навчання вже кваліфікованих офіцерів з метою забезпечення їх вдосконалення та спеціалізації. Будучи регіональним навчальним центром, CFP також пропонує навчальні послуги для інших сил поліції, особливо для муніципальних [154].

Цюріхська поліцейська школа – ZHPS. ZHPS діє цілеспрямовано, орієнтовано на продуктивність, орієнтовано на людей і орієнтовано на практику. ZHPS відповідає високим стандартам поліції Цюріха щодо якості, репутації та інновацій. ZHPS встановлює високі очікування щодо продуктивності, пропонує сприятливий клімат для навчання, гарантує постійний розвиток школи, а також професійну організацію та управління. Це також створює найкращі можливі умови для успішного проходження федерального професійного іспиту/сертифікації на оперативні здібності та стійкого початку кар'єри. ZHPS зміцнює подальшу співпрацю між поліцейським корпусом Цюріха та допомагає консолідувати його провідну роль у поліції Швейцарії в інтересах населення Цюріха [155].

Міжкантональний поліцейський коледж Гіцкірх – IPH (Interkantonal Police College Hitzkirch) є найбільшим центром підготовки та підвищення кваліфікації для поліцейських у Швейцарії. IPH є першим партнером поліції в центральній і північно-західній частині Швейцарії та є організатором навчання. Щороку близько 250-300 кандидатів приїжджають сюди, щоб стажуватися на поліцейських для майбутніх обов'язків. Центр семінарів має

найбільшу та найкращу інфраструктуру в Швейцарії для навчання у сфері безпеки. Вважається лідером у цій галузі. Швейцарський поліцейський інститут використовує цю інфраструктуру для курсів водіння I та II, курсів криміналістики, курсів стрільби SIMUNITION та курсів особистої безпеки через зв'язок (EIKO)[156].

Школа поліції Східної Швейцарії функціонує з 2006 р. Щороку вона надає поліцейську підготовку приблизно 90 студентам, які отримують ліцензію федеральної поліції. Школа поліції Східної Швейцарії в Амрісвілі пропонує комплексну базову підготовку для майбутніх поліцейських шести кантонів, двох міст і Ліхтенштейну. Політичну та стратегічну відповідальність за школу визначає Конференція директорів кантональних департаментів юстиції та поліції Східної Швейцарії [157].

Саватанська поліцейська академія є привілейованим місцем для підготовки поліції. З цієї точки зору це забезпечує актуальність, якість і узгодженість цього виду навчання. Поліцейська академія забезпечує базову підготовку для отримання ліцензії Федеральної поліції. Він також пропонує діяльність з професійного розвитку у відповідь на потреби різних поліцейських сил і партнерів у сфері безпеки Швейцарії. Він готує помічників громадської безпеки для деяких поліцейських сил і муніципалітетів у франкомовних кантонах. У тісному партнерстві зі Швейцарським інститутом поліції в Невшателі Академія Savatan консультує поліцейські сили та асоціації, що представляють своїх членів, у питаннях професійної підготовки. Академія поліції заохочує, сприяє та планує обмін досвідом з іншими установами за межами кантону. Зокрема, він сприяє внеску спеціалістів із франкомовної частини Швейцарії в міжнародні місії обміну у сфері підготовки поліцейських [158].

Репрезентативним є досвід функціонування спілок, федерації поліцейських. Швейцарська федерація офіцерів поліції SFPU розташована в Люцерні і налічує понад 26 тис. членів. Це асоціація всіх поліцейських у Швейцарії, яка діє на всіх рівнях: комунальному, кантональному та

федеральному. У тісній співпраці зі своїми членами Швейцарська федерація офіцерів поліції прагне забезпечити справедливі та хороші умови праці для своїх колег. Щоб досягти цього, він дивиться наперед, передбачає можливі перешкоди та закладає основи для швейцарських поліцейських, щоб якомога більше уникати труднощів під час виконання своїх обов'язків. У тісній співпраці зі Швейцарським поліцейським інститутом SPSF організовує курси навчання та підвищення кваліфікації для поліцейських [159].

Процес набору працівників поліції в Швейцарії здійснюється на рівні кантонів. Кандидати повинні відповідати вимогам, встановленим поліцейськими органами кожного кантону. Вимоги можуть включати вік, освіту, фізичну форму та відповідні навички. Працівники поліції в Швейцарії проходять спеціалізовану підготовку та навчання в поліцейських школах та академіях. Це включає навчання з правопорядку, криміналістики, протидії злочинності, публічної безпеки, спеціальних тактик та навичок використання обладнання. У Швейцарії існує співпраця між кантонами у сфері правоохоронної діяльності. Це дозволяє обмінюватися інформацією, координувати спільні дії та проводити спільні операції для боротьби зі злочинністю та забезпечення безпеки. Поліцейські у Швейцарії мають можливості для професійного розвитку та продовження освіти. Це включає можливість проходити спеціалізовані курси, тренінги та семінари для покращення своїх навичок та знань [158].

Унікальний досвід децентралізації поліцейської діяльності нагромаджений у Сполучених Штатах Америки. У поліцейській системі США сьогодні нараховується близько 40 тис. поліцейських формувань різних рівнів (федеральних, штатів, графств, округів, муніципалітетів). На федеральному рівні нараховується близько 60 поліцейських служб різного відомчого підпорядкування, що діють на підставі федерального законодавства та уповноважені виконувати поліцейські функції на території всієї країни.



Слід зазначити, що поглибленню децентралізації американської поліцейської системи значною мірою сприяло створення в 90-х роках ХХ ст. концепції Community Policing, яка передбачала тісну співпрацю поліції з територіальними громадами, посилення сервісної функції поліції, пріоритетне орієнтування на задоволення потреб населення.

Кадрове забезпечення поліції в Сполучених Штатах Америки має свої особливості, оскільки система правоохоронних органів в кожному штаті та місцевому рівні може трохи відрізнятись [160, с. 105; 162; 163].

У США поліція відповідає за свою діяльність перед місцевими органами влади, такими як муніципалітети, округи або штати. Кожна юрисдикція може мати свої власні вимоги щодо кадрового забезпечення поліції та процесу набору, включаючи вимоги до освіти, досвіду, фізичних тестів та здібностей кандидатів. В США існують різні рівні поліції, включаючи муніципальну поліцію, поліцію штатів, окружну поліцію та федеральні правоохоронні агентства, такі як Федеральне бюро розслідувань (FBI) та Управління боротьби з наркотиками (DEA). Кожен з цих рівнів може мати свої вимоги до кадрового забезпечення та процесу набору. Багато поліцейських організацій вимагають вищу освіту для вступу до поліції. Кандидати можуть мати ступінь бакалавра або вище в галузі права, кримінальної юстиції, психології або іншій відповідній сфері. Однак, вимоги можуть різнитися залежно від юрисдикції та рівня поліції. Багато поліцейських організацій мають спеціалізовані поліцейські академії, де нові найманці проходять навчання. Це включає теоретичні та практичні заняття, що охоплюють такі аспекти, як правові стандарти, процедури правоохоронної діяльності, комунікаційні навички, фізична підготовка та здібності до розв'язання конфліктів. Поліцейські кадри в США зазвичай зобов'язані проходити постійне навчання і тренування, щоб оновлювати свої знання та навички. Це включає навчання з правил безпеки, використання зброї, технологій, тактик та стратегій поліцейської роботи. Поліцейські організації встановлюють високі етичні стандарти для своїх працівників, у

разі необхідності застосовують дисциплінарні стягнення при порушенні цих стандартів.

У США дещо інакше відбувається призначення на посаду. Існує ціла система для підбору кадрів для органів поліції. Комісія з підготовки кадрів у сфері кримінального правосуддя (СІТС) - згідно з грантовою програмою професійного розвитку правоохоронних органів, СІТС надає гранти місцевим правоохоронним органам, які використовуватимуться для заохочення осіб з недостатньо представлених груп і спільнот шукати кар'єру в правоохоронних органах. Також існує центр якості поліцейської діяльності Ренда, який здійснює підбір кадрів поліцейських у сучасному міському середовищі (2009) - цей веб-ресурс містить інформацію наймання поліцейських. Його мета полягає в сприянні кадровому плануванню, заснованому на фактичних даних, завдяки тому, що інформація про кадровий склад поліції стає доступною для осіб, які приймають рішення стати поліціантом. Office of Community Oriented Policing Services : Lawforcement Toolkit Recruitment Toolkit (2009) - фокусується на вербуванні новобранців та включає спеціалізовані розділи про різноманіття, співпрацю між агентствами та громаду [111].

Тобто у США підбором кадрів займаються незалежні організації. Потім, увесь персонал правоохоронних органів має пройти базову підготовку протягом шести місяців після прийняття на роботу ( RCW 43.101.200 ) і пройти навчання з деескалації насильства протягом 15 місяців після прийняття на роботу (RCW 43.101.450). Обидва тренінги мають відповідати стандартам, прийнятим Комісією з навчання кримінального правосуддя (СІТС) [110]. Тренінгова комісія з питань кримінального правосуддя (СІТС): Базова правоохоронна академія – забезпечує обов'язкову навчальну академію Вашингтона для всіх міських і окружних миротворчих офіцерів штату. Міжнародна асоціація начальників поліції– пропонує різноманітні можливості для навчання, починаючи з онлайн-навчальних занять і вебінарів і закінчуючи організованими навчальними подіями та конференціями.

«Центр оцінки» – це набір симульованих завдань на робочому місці, які оцінюють здатність кандидата виконувати роботу. Кандидати беруть участь індивідуально та в групах у низці реальних життєвих ситуацій, з якими вони можуть зіткнутися на роботі, перебуваючи під спостереженням та оцінкою експертів із поліції, нагляду та управління [111].

У США існують стандарти – профілі кожної посади, саме за такими стандартами здійснюється прийом на роботу посадових осіб та поліцейських [112]:

RCW 35.21.333 — перераховує кваліфікації начальника поліції:

(1) Особа, яка претендує на призначення на посаду начальника поліції міста чи селища, включно з кодовим містом, з населенням понад тисячу осіб, має права бути прийнятою, якщо ця особа:

(a) є громадянином Сполучених Штатів Америки;

(b) Отримав диплом про середню освіту або атестат про середню освіту, як зазначено в RCW 28B.50.536 ;

(c) не був засуджений за законами цього штату, іншого штату або Сполучених Штатів за тяжкий злочин;

(d) не був засуджений за грубий проступок або будь-який злочин, пов'язаний з розбещенням моралі, протягом п'яти років з дати подання заяви;

(e) отримав принаймні загальне звільнення на почесних умовах з будь-якої гілки збройних сил для будь-якої військової служби, якщо особа проходила військову службу;

(f) пропрацював щонайменше два роки регулярної, безперервної, повної зайнятості в правоохоронних органах, пов'язаної з правоохоронними обов'язками в державному правоохоронному органі;

(g) Особа була сертифікована як звичайний та уповноважений офіцер із забезпечення дотримання вимог щодо базової підготовки цього штату або її еквівалентності.

(2) Особа, яка претендує на призначення на посаду начальника поліції, міста чи селища, включаючи кодове місто, з населенням тисяча або менше, не має права, якщо ця особа не відповідає вимогам підрозділу.

Призначена начальником поліції, повинна успішно пройти базову освіту штату або її еквівалент протягом дев'яти місяців після такого призначення, якщо комісія з підготовки кримінального правосуддя не надала продовження.

(3) Особа, яка бажає призначення на посаду начальника поліції, повинна надати заяву під присягою під страхом покарання за неправдиві свідчення органу, який призначає, вказуючи, що особа відповідає вимогам цього розділу [112].

Такі ж стандарти існують щодо інших посад.

RCW 36.28.025 — Перелік кваліфікацій для шерифа округу;

RCW 35.21.334 — Вимагає перевірити минуле для офіцерів поліції;

RCW 43.101.095 — Вимагає проведення перевірки для претендентів на посади офіцерів поліції, які отримали умовну пропозицію про роботу, щоб включити судимість, дисциплінарні записи, присутність у списках розкриття інформації про імпічмент, минулу чи теперішню приналежність до психологічного обстеження, тест на поліграфі [113].

RCW 43.101.095 вимагає, щоб усі офіцери поліції отримали сертифікат охоронця порядку як умову працевлаштування; як частина атестації, вимагає від посадових осіб дозвіл на передачу агентству-роботодавцю особистих справ службовців, у тому числі дисциплінарних, звільнених, цивільних чи кримінальних розслідувань, або інших записів, пов'язаних із сертифікацією. Це так би мовити технічна сторона питання. Разом з тим обираючи кандидатуру на зайняття посади розглядається моральний аспект людини. Репрезентативним на наш погляд є інтерв'ю з начальником Поліції штату Вашингтон: «Незалежно від того, чи отримуєте ви новини з соціальних мереж чи більш традиційних засобів масової інформації, ви не можете не помітити заголовки про скандали за участю поліцейських. Звичайно,

скандали бувають різної гостроти; звання офіцера значення не має. Але, від голови великого міста до депутата з маленького міста, один загальний фактор майже завжди пов'язаний з їхніми проступками – проблема з его» [114].

Для системи поліції Канади характерним є те, що вона поділяється на муніципальну, провінційну та федеральну. Основними правовими актами можна вважати Конституційний статут 1987 р. та канадський Білль про права. Управління співробітниками Королівської канадської кінної поліції реалізує охорону правового порядку як на провінційному рівні, так і на федеральному, що є в компетенції тільки федерального уряду. Патрулюючи головні траси провінцій, поліцейські провінційні служби (самотужки або у співпраці з Королівською канадською кінною поліцією)здійснюють поліцейську діяльність у сільській місцевості і малих містах. Підрозділи муніципальної поліції є найбільш чисельними, вони розслідують більшу частину злочинів. Усі поліцейські підрозділи контролюються місцевою владою. Представниками органів влади на місцях є поліцейські ради (комісари), а в провінціях – генеральні прокурори.

Комбінована (інтегрована) модель управління поліцією характерна для Великої Британії, ФРН, Японії [161], Нідерландів, де поєднуються ознаки двох вищезгаданих моделей. Зокрема, у Великій Британії поліцейська система ґрунтується на поєднанні повноважень держави та місцевих органів у галузі правопорядку.

Сучасна структура поліцейських органів Великої Британії включає поліцейські департаменти графств, транспортну поліцію, поліцію Північної Ірландії, а саме: повноважна поліція в 51 місцевому відділенні на території Англії (42), Уельсу (1), Шотландії (6); королівська поліція Ольстера в Північній Ірландії (1); Лондонська поліція в столиці Великобританії (1), – це об'єднані поліцейські загони та відокремлені міські підрозділи поліції, які мають місцевий характер та обмежену територіальну юрисдикцію. Міністр внутрішніх справ Великобританії здійснює управлінську діяльність через

департаменти, такі як: департамент поліції; департамент кримінальної політики; департамент кримінального правосуддя; департамент тюрем; департамент апробації і контролю за тими, хто відбув покарання; пожежний департамент; департамент імміграції і громадянства; департамент штатів особового складу і управління; департамент програм для населення і рівних можливостей. Згідно із законом від 1964 р., він зобов'язаний наглядати за діяльністю правлінь місцевих органів поліції, в його компетенції звільнення шефів-констеблів, що керують територіальними поліцейськими управліннями та не відповідають займаним посадам. Також систему управління охороною правопорядку доповнюють самостійні спеціальні організації поліцейських (транспортна поліція, поліція відомства з питань атомної енергетики, військова поліція). Кадрове забезпечення поліції у Великої Британії має свої особливості. Основні аспекти кадрового забезпечення поліції включають наступне: Велика Британія активно працює над забезпеченням різноманітності в поліції [160, с. 104]. Існує стратегія для збільшення кількості жінок, етнічних меншин, осіб з різними соціальними та культурними характеристиками у складі поліцейських сил. Це сприяє більш репрезентативному складу поліції та покращенню сприйняття їхньої роботи в суспільстві.

Кандидати на посаду в поліцію Великої Британії проходять відбір, який включає аплікаційну форму, письмові та усні іспити, медичні перевірки, психологічні оцінки та фізичні тести. Вимоги до кандидатів включають добру фізичну та моральну форму, відповідну освіту та навички. Працівники поліції в Великобританії проходять спеціалізовану підготовку та навчання в поліцейських академіях. Це включає теоретичні та практичні курси з правопорядку, криміналістики, правових процедур, етики, комунікаційних навичок та використання необхідного обладнання. Поліція Великої Британії надає можливості для кар'єрного росту своїм працівникам. Це може включати перехід на вищі посади, розширення відповідальності, спеціалізацію в певній галузі або входження до спеціальних одиниць, таких

як антитерористична чи кримінальна служба. Поліція Великої Британії активно співпрацює з іншими країнами та міжнародними організаціями у сфері боротьби зі злочинністю, обміну інформацією та спільних операцій. Це сприяє покращенню співробітництва та обміну найкращими практиками у сфері правоохоронної діяльності.

Питання волонтерства в поліції знайшло позитивне відображення в діяльності поліцейських. Громадськість на добровільних засадах допомагають у виконанні завдань, які доповнюють обов'язки, що виконуються співробітниками поліції і іншим персоналом поліції, що допомагає звільнити офіцерів і персонал для виконання ключових оперативних обов'язків [81]. Функціями добровольців є як надання послуг по боротьбі зі злочинністю та адміністративної діяльності, так і відстеження повідомлень про злочини та інциденти. Так наприклад, Західний Йоркшир (Велика Британія) [82] є безпечним графством з низьким рівнем злочинності, разом з тим антисоціальна поведінка негативно впливає на стан безпеки. Активну участь у забезпеченні безпеки приймають волонтери: Поліцейські – волонтери – це особи без поліцейських повноважень, які за власним бажанням приділяють час для виконання завдань поліції без очікування чи отримання компенсації, за винятком відшкодування узгоджених кишенькових витрат.

У Західному Йоркширі є певні вимоги до кандидатів: «має бути принаймні 18 років, верхнього вікового обмеження немає. Перед подачею заявки ви повинні проживати у Великобританії не менше 3 років». Наразі у Західному Йоркширі існують PSV у віці 80 років. Сфери, в яких вже працюють волонтери: допомога в проведенні дрібних слідчих робіт; служба підтримки, наприклад, відповідач на телефонні дзвінки, громадська приймальня; відкриття відділень міліції, громадських пунктів та пунктів «єдиного вікна»; підтримка операторів відеоспостереження під час високого моніторингу стрічок відеоспостереження; кадрова робота, або наприклад канцелярські завдання, включаючи картотеку, фотокопіювання, набір,

введення даних у кримінальні системи тощо. Підтримка районної поліцейської служби, наприклад, перевірка якості послуг; Force Performance Improvement Unit, громадські проекти; догляд за кіньми та обладнанням; корпоративні комунікації – просування організації; навчання персоналу; служби захисту, наприклад, спеціалісти з охорони дикої природи.

Волонтери служби підтримки поліції виконують регулярні зобов'язання та проходять перевірку на той самий рівень, що й допоміжний персонал. Вони отримують посвідчення поліції Західного Йоркширу та обираються для виконання завдань, які є додатковими або підтримують звичайну роботу, яку виконують штатні та часткові працівники. Вони ніколи не будуть займати посади з підвищеним ризиком, підміняти оплачуваних працівників, забезпечувати покриття вакансій, вони не отримують щорічних відпусток, лікарняних тощо [83].

Набір поліцейських в Нідерландах здійснюється через конкурси та відбір. Кандидати проходять відповідні випробування, включаючи психологічні тести, медичні огляди та фізичні вимоги. Вимоги до кандидатів можуть включати вік, освіту та інші критерії, встановлені поліцейськими органами. Поліцейські, які пройшли набір, проходять професійну підготовку в поліцейських академіях та тренінгових центрах. Вони отримують навички і знання з правопорядку, криміналістики, спілкування з громадою, прав людини, публічної безпеки та інших аспектів поліцейської роботи. Поліцейські в Нідерландах мають можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Це включає спеціалізовані курси, тренінги та навчання для покращення навичок та знань у різних областях поліцейської роботи. Поліція Нідерландів активно співпрацює з іншими країнами та міжнародними організаціями у сфері правоохоронної діяльності. Це включає обмін інформацією, спільні розслідування, оперативну діяльність та інші форми співпраці.

Кадрові призначення в поліції Сінгапуру мають свої особливості. Поліція Сінгапуру має високі вимоги до кандидатів, які бажають



приєднатися до поліцейських сил. Вони повинні мати відповідну освіту, фізичну форму та відповідні навички. Процес набору включає письмові та фізичні тести, медичні огляди та психологічні оцінки. Після успішного набору поліцейські проходять інтенсивну професійну підготовку в Сінгапурській поліцейській академії. Цей навчальний курс охоплює різні аспекти поліцейської роботи, включаючи правову освіту, криміналістику, техніки розслідування, навички комунікації та управління конфліктами. Поліцейські в Сінгапурі мають можливості для постійного професійного розвитку. Вони отримують навички та знання у спеціалізованих областях, таких як протидія тероризму, кібербезпека, антинаркотична політика та інші. Це дозволяє поліцейським підтримувати високий рівень компетентності та ефективності у своїй роботі.

Схожий приклад можна привести щодо антикорупційної практик Сінгапуру. Серед основних чинників протидії корупційній злочинності у органах державної влади Сінгапуру можна назвати такі: висока культура та моральний авторитет політичного керівництва; усунення дискреційних повноважень; прозорість процедур; створення стимулів не вчиняти корупційні діяння. Ефективність протидії корупційній злочинності залежить від механізмів контролю, що передбачають чіткі стандарти і правила виконання посадовими особами своїх обов'язків [117]. Крім інших заходів слід виділити дотичний до потреб сьогодення – вдосконалення процедури набору та відбору в поліцію. Зокрема, у липні 1969 р. були внесені зміни у навчальні програми, а «Школа підготовки поліцейських» була перетворена на «Сінгапурську поліцейську академію», а також були переглянуті програми навчання, підвищення кваліфікації тощо. Так, у процедурі набору та відбору у поліцію Сінгапуру було визначено два загальних підходи до зменшення сприйнятливості працівників до корупції. Перший підхід полягає у вдосконаленні методів скринінгу та відбору за встановленими стандартами. Окрім того, що перевірка кандидатів на посади повинна бути завершена до того, як їх приймуть до поліції, другий підхід передбачає

навчання, спрямоване на ставлення поліцейських до корупції, яке повинно формувати у нього негативне розуміння корупції як явища. Запобігання корупції в поліції в Сінгапурі включає роль вербування, навчання та соціалізації, в межах яких вивченню підлягають: сімейна історія кандидата; зайнятість та кредитна історія; особисті довідки; друзі та сусіди; записи про освіту; судимість; військові записи. Таким чином перевіряються інформаційні дані про спосіб життя людини, з метою формування уявлення про її особисте життя. Звернемо увагу, що у 1999 р поліція Сінгапуру посилила свою антикорупційну діяльність, шляхом запровадження навчальних програм, з метою прищеплення поліцейським відповідних цінностей [118]. Особливо: чесність, високі стандарти моральності, справедливість, доброзичливість і толерантність, відповідальність. Чесність, як професійна якість є основою довіри громадян до поліцейського корпусу. Працівники поліції повинні виявляти високий рівень моральності. Вони повинні дотримуватися етичних стандартів і вчинків, які сприяють загальному благополуччю суспільства, не застосовуючи незаконні або нечесні методи у здійсненні своєї повсякденної діяльності. Працівники поліції мають поважати усіх громадян у рівному вимірі, незалежно від їхньої раси, статі, релігії чи соціального статусу. Працівники поліції повинні бути доброзичливими, толерантними та поважати різноманітність суспільства. Вони повинні бути готові працювати з людьми з різними культурами, та поважати права та гідність кожної особи.

Працівники поліції несуть високу відповідальність за свої дії. Вони повинні бути свідомими, відповідально ставитися до своїх обов'язків та нести відповідальність за свої вчинки. Саме такі чесноти прищеплюються поліцейським під час навчання в Сінгапурі шляхом проведення уроків з основ доброчесності та тренінг для формування стійкості до корупції [118].

Частиною постійної програми навчання доброчесності є дослідження фактичних справ працівників поліції, яких обвинувачували в суді за кримінальні злочини, пов'язані з корупцією. Таке навчання в рамках

підвищення кваліфікації, також продовжують для поліцейських протягом кар'єри, з метою закріплення основних цінностей, включаючи лояльність та добродішність, які прищеплюються кожному з поліцейських. Як наслідок, працівники поліції Сінгапуру пишаються тим, що є поліцейськими та не тільки мають волю чинити опір корупції, а також можуть стримувати своїх колег від вчинення протиправних вчинків. Серед офіцерів, що займаються окремими видами діяльності, придушенням азартних ігор, проводять ротацию кожних три роки. Також ці поліцейські повинні подавати свої звіти про кредитний статус від кредитного бюро для оцінки їхньої боргової ситуації. Ті офіцери, що мають проблеми з боргами, можуть бути зняті зі своїх посад. Окрім, як і інші цивільні службовці, всі поліцейські повинні скласти щорічну декларацію про заборгованість за незабезпеченими боргами понад три місяці їх місячна платня. Зазначене необхідно для запобігання переходу офіцерів поліції від наявності заборгованості до отримання неправомірної вигоди, щоб подолати свої фінансові негаразди. Офіцери, в яких виявлено у деклараціях неправдиву ситуацію підлягають дисциплінарному покаранню, що слідує після з'ясування обставин події. Наступним у рамках формування принципів добродішності у лавах поліції Сінгапуру в 2002 р. було запроваджено довільне тестування поліцейських на зловживання наркотиками, що також спрямовано на стримування офіцерів від ведення неприйняттого способу життя, який, імовірно, веде до корупції та злочинної поведінки. З метою зміцнення ціннісного тренінгу поліцейських у Сінгапурі та підвищення обізнаності щодо дисциплінарних питань, включаючи корупцію, з 2002 р. проводиться щорічний семінар з етики, у якому зазвичай беруть участь 300 поліцейських.

У 2002 р. для працівників поліції було випущено посібник етичних рішень, який був розроблений для забезпечення набору загальних положень та правил поведінки офіцерів поліцейських сил Сінгапуру та фактично є посібником добродішності поліцейського [118], але саме там вказується про особистісні якості – її моральність. Цей «Посібник етичних рішень» виглядає

як проілюстрована книга, яка наглядно ілюструє й допомагає розуміти основи етики, закону, честі, критичність конфлікту інтересів, а також містить інформацію щодо фактичних випадків й можливих шляхів їх вирішення. У випадку, коли поліцейським необхідно буде прийняти рішення самостійно, не отримуючи поради від начальства чи співробітників, посібник доброчесності допоможе їм упевнитися у етичності прийняття своїх рішень. Ефективність зменшення корупційних проявів у Сінгапурі можна побачити заглянувши у рейтинг Transparency International за 1995-2023 р.р. (індекс сприйняття корупції). Слід зауважити, що Сінгапур у цьому рейтингу зберіг свою позицію як найменш корумпована азіатська країна. Таким чином, боротьба уряду з корупцією, що проводилась із урахуванням профілактичних заходів, а саме: покращення зарплат та умови праці; найму та процедури відбору у поліцію; навчальних програм, дала свої позитивні результати [119, с. 66-73].

Заслуговує на увагу досвід організації діяльності поліції в Японії. Японська поліція Keisatsu-cho є основним державним органом забезпечення громадської безпеки та здійснення боротьби зі злочинністю в Японії. Вона включає національну поліцію (Keishicho) [161] і префектурні поліцейські управління, які діють на рівні префектур. Кадрові призначення в поліції Японії мають свої особливості. Набір поліцейських в Японії здійснюється через конкурсний відбір. Кандидати повинні пройти письмові іспити, фізичні тести, медичні огляди та психологічні оцінки. Також здійснюється перевірка кримінального минулого та дослідження доброчесності кандидатів. Після успішного набору поліцейські проходять навчання в поліцейській академії, де вони отримують професійну підготовку. Навчання включає теоретичні та практичні заняття з права, поліцейської тактики, етики, комунікаційних навичок, криміналістики та інших аспектів поліцейської роботи. Після закінчення поліцейської академії поліцейські мають можливість пройти різні тренінги та спеціалізовані курси для розвитку своїх навичок у певних областях, таких як боротьба зі злочинністю,

дорожня безпека, криміналістика, кібербезпека тощо. В поліції Японії велика увага приділяється дисципліні та дотриманню правил. Поліцейські повинні відзначатися високим рівнем професійної етики, дисципліни та відповідальності у своїй роботі. Поліцейські в Японії мають можливість постійного професійного розвитку та навчання. Вони можуть брати участь у семінарах, тренінгах та спеціальних курсах для оновлення своїх навичок та знань у поліцейському середовищі, що змінюється [161].

Сучасна поліцейська система ФРН ґрунтується на гармонійному поєднанні елементів централізації та децентралізації, що зумовлено специфікою конституційного ладу. У країні паралельно функціонують органи федеральної поліції та поліцейські служби окремих федеральних земель. Кадрове забезпечення поліції в Німеччині також має свої особливості. У Німеччині поліція має централізовану структуру. Федеральна поліція (Bundespolizei) відповідає за захист федеральних інтересів та виконання федеральних правових норм, тоді як локальна поліція (Landespolizei) функціонує на рівні округів (Länder) та муніципалітетів.

Процес підготовки працівників до служби в поліції Німеччини включає оголошення вакансій, конкурсний відбір, медичні перевірки, психологічні оцінки та інтерв'ю. Кандидати повинні відповідати вимогам, встановленим законодавством, і пройти спеціальну підготовку. Працівники поліції в Німеччині проходять спеціалізовану підготовку та навчання в поліцейських академіях. Це включає теоретичні та практичні курси з правопорядку, криміналістики, комунікаційних навичок, охорони громадського порядку, використання зброї та технічних засобів. В останні роки Німеччина активно працює над розширенням різноманітності в поліції. Зростає кількість жінок та осіб з міграційним фондом, які вступають до поліції. Це сприяє створенню більш репрезентативного складу поліцейських сил та покращенню сприйняття поліції в суспільстві. Працівники поліції в Німеччині зобов'язані проходити постійну підготовку та навчання, щоб підтримувати свої навички та знання в актуальному стані. Це включає тренування з фізичної підготовки,

правових змін, тактичних методів та використання новітніх технологій. У поліції Німеччини існує система кар'єрного росту, яка дає працівникам можливість просуватися по службі та займати вищі посади. Це може включати спеціалізовані підрозділи, розширення відповідальності та участь у спеціальних програмах.

Важливо зазначити, що конкретні деталі кадрового забезпечення можуть відрізнятись залежно від округу та муніципалітету в Німеччині, оскільки відповідальність за поліцейські сили належить різним рівням місцевої влади. Дуже важливим є питання про кар'єрне зростання. У Німеччині основним елементом бюрократичної кар'єри є гарантія повільного, але правильного просування по службі залежно від стажу чи віку. Однак у сучасних умовах, коли адміністративні реформи та інновації стали звичайною практикою, стаж роботи вже не може бути головним критерієм при призначенні на більш високу посаду. Набагато важливішими є високі ділові якості, особиста ініціатива, підприємливість і новаторство.

На наш погляд, досвід функціонування поліцейської системи у США є репрезентативним. Незважаючи на англо-американський тип правової системи, для неї характерні різноманітні організаційно-правові форми, які можуть бути успішно запозичені та реалізовані в Україні. Зокрема в системі підготовки поліцейських кадрів США враховані й питання запобігання корупції та недопущення конфлікту інтересів (розроблені довідники з питань етики, принципи поведінки, стандарти етичної поведінки для службовців органів виконавчої гілки влади). Також ураховано аспект комплексного підходу, який включає особисті якості й професійний рівень. Отже, підсумовуючи вищесказане, перш за все треба звернути увагу на законодавче закріплення стандартів майбутніх поліціантів в системі НПУ, регламентувати окремі Кодекси спираючись на досвід зарубіжних країн. Ефективне функціонування правоохоронців неможливе без культури, доброчесності та правосвідомості окремих суб'єктів діяльності. Захищаючи суспільство, права та свободи громадян, показуючи на своєму прикладі

високі моральні, етичні та психологічні якості, зросте довіра, загальний рівень культури держави, а тому трансформація структури буде позитивна та результативна.

На поліцію, як на одну із найважливіших складових державного механізму гарантування внутрішньої безпеки держави, покладено виконання багатьох функцій, зокрема і гарантування свобод, прав і законних інтересів населення, охорона громадського порядку та боротьби зі злочинами. Відповідно до стандартів Європи щодо забезпечення внутрішньої безпеки держави, О. Федченко поділяє форми функціонування поліцейських структур на: адміністративно-виконавчу, адміністративно-регламентуючу, оперативно-розшукову, репресивно-виконавчу, слідчу (процесуально-кримінальну), з галузевими структурними підрозділами згідно з основними напрямками діяльності (поліція з безпеки, поліція управління, адміністративна (кабінетна) поліція, кримінальна поліція, військова поліція [162]).

Водночас бракує ґрунтовних праць, присвячених дослідженню співпраці МВС із міжнародними інституціями та організаціями в реалізації програм реформування НПУ, визначенню місця й ролі структурних підрозділів МВС у реалізації завдань на цьому напрямку діяльності. Зазначеним зумовлена наукова актуальність теми та її практична значущість для визначення шляхів подальшого реформування правоохоронних органів у контексті процесів європейської інтеграції нашої держави.

Заслуговує на увагу досвід Держави Ізраїль. Упродовж 70 років у цій країні саме поліцейські першими протистоять тероризму, знешкоджують надзвичайні ситуації і спрацьовують на локалізацію конфліктів, що, однозначно, формує їх певний імідж серед громадян, які, спостерігаючи готовність правоохоронців зберігати правопорядок у суспільстві, і відповідно, готові їм допомагати в цьому. Статистика свідчить, що показник довіри ізраїльтян до поліцейських становить 83% (для порівняння: під час проведення опитування у жовтні 2015 р. в Україні рівень довіри до

новоствореної патрульної поліції становив 52%, а до працівників міліції – 22%). Серед таких іміджетворчих чинників особливу увагу слід звернути передусім на систему підготовки поліцейських, що здійснює Національна академія поліції Держави Ізраїль у місті Бейт Шемеш (Beit Shemesh). Навчальний процес в академії забезпечують 250 атестованих працівників як з теоретико-правничих, так і з тактико-спеціальних дисциплін. Це єдиний навчальний заклад, який був створений у 2014 р. та об'єднав 22 різні установи, що діяли до цього. Ті, хто бажають стати поліцейськими, мають здобути атестат зрілості (закінчена середня освіта зі складанням відповідних екзаменів) і пройти комплекс перевірок на придатність працювати в особливих умовах. На відміну від вступників до закладів вищої освіти МВС України всі кандидати в поліцейські Ізраїлю повинні пройти строкову службу в армії (призовниками є особи як чоловічої, так і жіночої статі) або 24-тижневі курси в поліції. У разі успішного відбору абітурієнт бере участь у курсах початкової підготовки, що тривають місяць. Після його успішного закінчення курсів, кандидата приймають на роботу у поліцейський підрозділ, який оформляв його справу, та направляють до Академії на піврічне базове навчання. Цей період вже зараховується як поліцейський стаж, а курсант отримує повноцінну заробітну плату поліцейського. Таким чином держава заохочує спеціалістів з різних галузей (віком від 18 років без жодних обмежень у верхній межі) служити в органах поліції.

Здебільшого навчання успішно завершують лише 80% курсантів, після чого вони несуть службу в тих підрозділах, які їх направляли, або продовжують навчання для здобуття спеціальності оперативного працівника, що триває до дев'яти місяців. Вдале завершення останнього курсу надає можливість працівникові поліції пройти черговий курс тривалістю 7 місяців, після якого йому присвоюється офіцерське звання. Ті, хто вже служить, щорічно за власною ініціативою та за підтримки керівництва можуть бути скеровані до навчального закладу для проходження двотижневих курсів підвищення кваліфікації, успішне завершення яких підтверджується



складанням заліку. Мотиваційною складовою проходження вказаних курсів є підвищення розміру заробітної плати. Не менш вагомим чинником добросовісного виконання працівниками поліції своїх службових обов'язків є значне фінансово-матеріальне забезпечення. Таким чином держава стримує вже кваліфікованих працівників від звільнення з органів поліції.

Як уже зазначено вище, нині для України є важливим упровадження євростандартів, адже присутність нашої країни у ЄС і намагання наблизитися до європейських цінностей вимагає від державних інституцій сприяння і підтримки. Разом з тим, у нас повинна сформуватися своя культура й особливості нашої ментальності повинні бути враховані під час запровадження інновацій у поліцейську діяльність в Україні.

### **3.2. Правова визначеність сучасних тенденцій у кадровій політиці Національної поліції України**

Розвиток нашої держави у напрямку євроінтеграції передбачає не тільки вирішення соціальних питань суспільства, а й підвищення ефективності діяльності правоохоронних органів, яка направлена на протидію злочинності, і цього можливо досягнути шляхом використання сучасних інформаційних технологій. У сьогоднішніх реаліях неможливо уявити ефективну роботу правоохоронних органів без використання сучасних інформаційних технологій.

Значна кількість статистичної, аналітичної та довідкової інформації використовується в діяльності судових органів, прокуратури, нотаріальних та адвокатських контор, юридичних офісів, і, звичайно ж, в оперативно-розшуковій, слідчій та експертній роботі. Для цього застосовують не лише універсальне, але й спеціальне програмне забезпечення. Ті темпи, з якими нові інформаційні технології зараз створюються та впроваджуються в практичну діяльність правоохоронних органів, настільки високі, що іноді

навіть фахівці у галузі ІКТ, а тим більше, інші категорії користувачів не встигають оцінити масштаби й глибину всього, що відбувається [162]. Багатьма науковцями досліджувались теоретичні і прикладні аспекти використання сучасних інформаційних технологій у правоохоронній діяльності щодо протидії окремим видам злочинів; проблемні питання підготовки фахівців у галузі інформаційних технологій для органів Національної поліції України; актуальні питання підвищення якості інформаційно-аналітичної підготовки фахівців для підрозділів кримінальної поліції та інше, але, мабуть, з деяких причин не усе набуло практичного застосування.

Водночас, у наукових публікаціях велика увага приділяється ролі та впливу сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій на моделі, схеми, технології управління підприємств, установ, організацій різного типу власності. Багато вчених із різних галузей науки досліджували різноманітні аспекти впровадження інформаційних технологій у діяльність підприємств, установ організацій. Разом з тим, розвиток технологій значно опереджає більш інертну сферу законотворення. Разом з тим, наукові доробки вищеперерахованих учених можна покласти в основу дослідження щодо автоматизованого управління персоналом в управлінні персоналом НПУ. На жаль, наскрізні інформаційно-телекомунікативні програми (chatGPT, Інтернет речей) й технології (5G) не були інтегровані у практичну діяльність департаментів, управлінь й відділів кадрового забезпечення НПУ. Такі технології вже давно використовуються у Великій Британії, США поліції штатів мають свої корпоративні об'єднані інформаційні бази даних для потреб поліції. В. Заросило досліджує діяльність поліції Великобританії і зазначає, що їх діяльність забезпечується введенням новітніх комп'ютерних відеоспостережень, створених завдяки фінансуванню міських адміністрацій та приватних підприємств. Слід зауважити, що це відбувалась ще на початку 2000-х років. Сьогодні технології, що застосовуються поліцейськими структурними підрозділами, значно розвинулися [163, с. 85]. Такої думки

дотримується й О.Г. Фролова, яка зазначає, що «роль інформаційного забезпечення у процесі здійснення ефективного управління в Органах національної поліції та функціонування всієї правоохоронної системи підтверджується на практиці боротьби зі злочинністю» [164].

На жаль, залучення передових технологій у систему управління персоналом не було приділено достатньої уваги, відповідно визначена проблема потребує детального аналізу. Важлива роль системи інформаційного забезпечення управління в правоохоронних органах підтверджується на нормативному рівні, зокрема наказами та розпорядженнями МВС України. Так функціонування єдиної цифрової відомчої телекомунікаційної мережі МВС врегульовано Положенням про єдину цифрову відомчу телекомунікаційну мережу МВС, яке затверджено наказом МВС України № 596 від 04.07.2016 р. [165]. Окрім того, вважаємо за потрібне вказати й на інші нормативно-правові документи: Інструкція про порядок взаємного використання систем відеоспостереження Служби безпеки України, Управління державної охорони України, Міністерства внутрішніх справ України та Національної поліції України: наказ МВС України від 12.09.2016 № 917; Положення про автоматизовану інформаційну систему оперативного призначення єдиної інформаційної системи МВС: наказ МВС України № 870 від 20.10.2017 р.; Інструкція з формування та ведення інформаційної підсистеми «Гарпун» інформаційно-телекомунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України: наказ МВС України від 13.06.2018 № 497; Інструкція з формування та ведення інформаційної підсистеми «Єдиний облік» інформаційно-телекомунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України»: наказ МВС України від 14.06.2019 № 508; Інструкція з формування та ведення інформаційної підсистеми «Дорожньо-транспортна пригода» інформаційно-телекомунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України»: наказ МВС України від 15.07.2020 № 533; Положення про систему Інтернет у телекомунікаційній мережі Національної

поліції України: Наказ Національної поліції України №141 від 21.02.2017 р.; Порядок контролю за використанням SIM-карток для пристроїв рухомого (мобільного) зв'язку, які використовуються для роботи з інформаційними ресурсами Національної поліції України: Наказ № 244 Національної поліції України від 14.03.2018 р.

На жаль, слід констатувати, що на практиці застосування сучасного науково-технічного потенціалу перебуває на вкрай низькому рівні, а постійні кадрові трансформації не сприяють процесу швидкої підготовки якісного складу [166].

Ми підтримуємо О.В. Бочкового, який наголошує, що сучасні гаджети дозволяють повністю перенести кабінетну роботу в будь-яке зручне місце та без проблем передавати інформацію у різних формах: від звичайних текстових повідомлень, документів до складних розрахунків, зображень і відео файлів. Т. Л. Снегірьова теж зазначає про посилення початкової підготовки курсантів і впровадження наскрізної програми щодо підготовки курсантів роботи з різним технічним устаткуванням [ 167, с. 225].

Відповідно, уже існуючий доробок ефективного застосування ІКТ в управлінській діяльності, можливо впровадити й у практику управління персоналом НПУ [168, с. 104-105]. Тобто, перш за все, слід сформулювати норми й стандарти діяльності з управління персоналом (у теорії створити «Білу книгу» впровадження ІКТ в автоматизований процес управління персоналом), вже потім його алгоритмізувати й визначити нормативно-правовими актами. Необхідність правового закріплення цього процесу, а також розроблення алгоритму дій працівників щодо збору, нагромадження, оброблення, узагальнення та збереження отриманої інформації, зокрема і щодо персональних даних й іншої інформації про поліцейського є вкрай необхідною й обумовленою євроінтеграційними процесами діяльністю. У сучасному світі неможливо обійтися від цифровізації, особливо працюючи з великим масивом інформації [169, с. 356]. Міжнародні угоди також обумовлюють у діяльності поліції неухильне дотримання правових норм та

стандартів у сфері захисту прав людини під час реалізації правоохоронних функцій [170] із застосуванням новітніх технологій [171]. Окрему увагу слід приділити підвищенню кваліфікації працівників кадрового забезпечення щодо опанування новітніх технологій управління й їх колаборації з новітнім інформаційно-телекомунікаційним забезпеченням (48-50) [172]. На жаль, і нині у нас недостатньо розроблена система правових норм, які б регулювали питання впровадження новітніх й інноваційні технології [173].

Прикладом ефективного впровадження технологій у забезпечення діяльності патрульної поліції можна вважати Велику Британію. У Лондоні за публічним порядком на вулицях, у будівлях, на транспорті ведуть спостереження більше 500 тис. відеокамер. При цьому вся відеоінформація від них надходить до потужного інформаційного центру поліції, обладнаного більш ніж 50 моніторами, які знаходяться в одному приміщенні. Інформація, яка надходить на монітори, ретельно аналізується фахівцями у сфері публічної безпеки за допомогою ІТ-спеціалістів. За рішенням фахівця ІТ-спеціаліст збільшує картинку відеонагляду, робить її запис, а фахівець приймає рішення щодо необхідності направлення до даного місця певного виду мобільного патруля поліції, який технічно може прибути на це місце не більше ніж за 3 хвилини після отримання інформації [174]. Отже, в місцях зосередження камер відеоспостереження за публічним порядком локалізація сил та засобів патрульної поліції зменшується. Новітні технології можливо використовувати у різноманітних напрямках. Електронні системи ведення кадрових досьє та персональних даних співробітників. Аналітика даних та штучний інтелект для прогнозування потреб у персоналі та планування розвитку кадрів. E-learning та онлайн-навчання для навчання та професійного розвитку поліцейських. Мобільні додатки для ефективного зв'язку та спілкування між персоналом та керівництвом. Відеоінтерв'ю та оцінка навичок для відбору та найму кандидатів. Системи відстеження робочого часу та присутності для контролю над графіками роботи. Системи внутрішньої соціальної мережі для спілкування та обміну інформацією серед

персоналу. Використання роботів і автономних технологій для обмеження ризиків та оптимізації завдань. Аналіз поведінки та виявлення втручання у діяльність органів поліції. Технології відстеження показників ефективності та виконання KPI для оцінки результативності співробітників. Використання дронів для нагляду та збору інформації в складних умовах. Електронні системи обміну документами та інформацією між підрозділами. Аналітика тексту та мови для виявлення та передбачення злочинів. Системи електронного здоров'я для ведення медичних даних співробітників. Інтерактивні платформи для збору думок та зворотного зв'язку від співробітників. Використання шифрування та кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації. Віртуальна реальність та імітаційні тренажери для тренування та симуляції ситуацій. Біометричні системи для контролю доступу та ідентифікації співробітників. Розподілений реєстр (блокчейн) для забезпечення безпеки даних та збереження ланцюжка доказів. Штучний інтелект та машинне навчання для автоматизації процесів відбору, розподілу завдань та оцінки продуктивності. Використання Big Data для аналізу інформації щодо ефективності роботи та планування кадрових заходів. Технології аналізу емоцій та психологічного стану співробітників для виявлення стресу та попередження вигорання. Електронні системи для відслідковування здоров'я та фізичної підготовки поліцейських. Інтерактивні навчальні платформи з використанням віртуальної та доповненої реальності для покращення навичок та професійного розвитку.

Використання Інтернету речей (IoT) для гарантування безпеки об'єктів та збору даних. Оптичне розпізнавання символів (OCR) для автоматичного розпізнавання та обробки документів. Криптографічні рішення для забезпечення захисту конфіденційної інформації та заборони несанкціонованого доступу. Використання дистанційних систем навчання для набуття нових знань та компетенцій, зокрема в онлайн режимі. Системи прогнозування попиту на поліцейські послуги та планування кадрових резервів. Використання блокчейн-технологій для забезпечення відкритості та

прозорості в кадровому менеджменті. Технології робототехніки для автоматизації рутинних процесів та оптимізації часу. Системи електронного документообігу та електронного підпису для забезпечення ефективного взаємодії з документами. Моделювання процесів та аналіз даних для покращення продуктивності та ефективності роботи органів поліції. Аналіз соціальних мереж та відкритих джерел для виявлення потенційних загроз та злочинів. Технології біометричної ідентифікації для забезпечення безпеки доступу до критичних зон. Автоматизовані системи збору та аналізу зворотного зв'язку від громадськості щодо якості роботи поліції. Використання електронних систем управління навчальними планами та успішністю навчання співробітників.

Новітні технології застосовуються й задля автоматизованого управління персоналом (система HRMS) для автоматизації та оптимізації процесів кадрового обліку та адміністрування. HRMS або Human Resources Management System – приклад програмного забезпечення HR-спеціалістів, система, яка об'єднує на єдиній платформі різні функції управління, розвитку особистості, аналітикою тощо. Така система є необхідною задля створення та ведення електронного обліку особового складу НПУ, запровадження офіційного щорічного прогнозування кадрових потреб органів і підрозділів НПУ на найближчі п'ять років, запровадження інтерактивної системи професійного навчання всі ці новітні технології поступово впроваджуються в забезпечення ефективного управління персоналом в органах НПУ. Але такий напрям ще потребує окремої уваги. Визначене коло можливостей застосування інноваційних технологій поліцією є дуже складним для встановлення, адже воно безперервно доповнюється у зв'язку зі зростанням рівня життя в суспільстві, технологій тощо.

У Європі паралельно функціонує програмне забезпечення «Експертна система». «Експертні системи» – найбільш досконала та затребувана на сьогоднішній день технологія роботи з персоналом. Експертна система (ЕС)

– це система ШІ, що використовує нагромаджені знання для забезпечення високоефективного виконання завдань у вузькій професійній сфері. Експертні системи належать до систем підтримки прийняття рішень (СПР Система підтримки рішень (СПР; англ. Decision Support System, DSS)). СПР, які в основному зорієнтовані на опрацювання текстів, почали створюватись ще на початку 70-х років ХХ ст. Бази знань та даних (БЗД) містять текстові файли, що являють собою основну інформацію для оперативно-пошукової роботи (це так звана електронна документація). Ця операційна система виконує різноманітні маніпуляції над текстовою документацією і включає програмне забезпечення, що полегшує користувачеві складання запитів щодо роботи з текстами. Крім того, до складу операційної системи може входити інструментарій штучного інтелекту стосовно розпізнавання образів. Система представлення результатів (СПР), що входить до інтерфейсної частини, забезпечує всі можливі формати представлення текстової, табличної і графічної інформації та повідомлення, що полегшують користувачеві спілкування з системою. Традиційні системи підтримки прийняття рішень (СППР) універсальні і застосовуються для рішення унікальних проблем у різних предметних областях, а експертні системи (ЕС) дають відповіді на питання у вузькій предметній області і роблять висновки, що міг би зробити людина-професіонал високої кваліфікації. Інтеграція традиційної СПР із ЕС утворить більш складний вид – так звану експертну систему підтримки прийняття рішень (ЕСППР) [181].

Прецедентні експертні системи незамінні під час вирішення стратегічних завдань організації, оскільки лише вони нині здатні виконувати як лінійний, а й багатовимірний аналіз. Простота в користуванні, висока пропускна спроможність та багатогранність результатів дозволяють використовувати прецедентні експертні системи практично у всіх сферах роботи з персоналом. Однак за всіх своїх переваг створення даних систем пов'язане з істотними труднощами. При цьому їхня ефективна робота можлива за наявності достатньої (не менше кількох сотень тисяч) бази



прецедентів (наприклад, база прецедентів експертної системи нью-йоркської поліції становить, за деякими оцінками, 786 000 од.).

Використання прецедентних експертних систем можливе за умови подальшого розвитку науково-методичного та інформаційно-технологічного забезпечення органів внутрішніх справ. Широкий спектр представлених технологій управління персоналом, які можуть бути застосовні до поліції, обумовлений різноманіттям форм, методів управлінської діяльності та різноманітністю засобів впливу на керовані об'єкти. Грамотне застосування означених технологій управління персоналом у системі є запорукою ефективного управління та ключовою компетенцією керівників ХХІ століття.

Сутність функції гарантування свобод, прав і законних інтересів населення щодо діяльності поліції як державного механізму гарантування внутрішньої безпеки держави, можна розглянути на прикладі британської поліції. Дану функцію можна означити як юрисдикційну, що спрямована на фіксацію правового порушення та підготовчу дію для притягнення осіб, які порушують законодавство, до відповідальності. Статистика засвідчує, що діяльність з убезпечення злочинницьких дій та інших правових порушень, охорони публічного порядку та безпеки становить більше 55–60 % загального практичного часу поліції Великої Британії [182]. Щодо другої функції державного механізму гарантування внутрішньої безпеки держави – охорона публічного порядку, то її сутність у широкому розумінні полягає в охороні соціального блага та захисті конституційних свобод і прав особистості від протиправних дій. У зарубіжних державах виокремлюється, насамперед, функціональна охоронна діяльність (правоохоронна, правозастосовна, правотворча), тобто діяльність поліції, що виявляється у прямій охороні свобод і прав осіб, власності, громадського порядку, навколишнього середовища та ін.

Таку думку висловлює Мельник Р.С. і зазначає широкомасштабному впровадженню у практичну діяльність органами правопорядку методик

взаємодії правоохоронців із населенням шкодить відсутність 100 % розуміння всім особовим складом необхідності розбудови інформаційної підтримки населення. Тому цим органам слід удосконалити процес здійснення багатовекторного партнерства з громадськістю. Для цього важливо регулярно проводити опитування думки громадськості, контент-аналіз преси, вивчати досвід міжнародних і громадських організацій для побудови ефективної стратегії та тактики суспільних взаємовідносин [183].

Одночасно необхідно забезпечити оперативне інформування громадськості щодо функціонування та результативності роботи НПУ в цілому, зменшити дистанцію у відносинах поліції та громадськості шляхом запровадження інформаційно-просвітницьких кампаній, застосування телеграм каналів, соціальних мереж, медіа тощо. Завдяки впровадженню інформаційних і комунікаційних технологій можливо звести до мінімуму бюрократичні та адміністративні витрати.

Налагоджуючи ефективні взаємовідносини з громадськістю, НПУ має реалізовувати такий дієвий інструмент, який дозволить представникам громади виконувати їхні прямі завдання у сфері гарантування національної безпеки. Серед останніх потрібно особливо виокремити такі: профілактика антигромадської поведінки та будь-яких протиправних дій; роз'яснення чинного законодавства, правова освіта, сприяння вихованню законослухняної громадської позиції; формування позитивного іміджу системи НПУ і працівників поліції в суспільній свідомості; інформування широких верств громадськості про специфіку роботи поліції. Усі ці складові можливо частково автоматизувати, відповідно вже є написані алгоритми цифрового аналізу інформації. Так, наприклад, у Японії в Стратегією боротьби з організованою злочинністю визначено обов'язковість використання передових технологій та інших засобів задля ефективності діяльності з протидії організованій злочинності [184]. Поліція має активно використовувати передові технології та інші засоби для збору, аналізу та обробки інформації, що допомагають боротьбі з організованою злочинністю.

У Японії для кримінального аналізу використовується різноманітні методи та підходи. Одним із найважливіших підходів є методологія «Community-Oriented Policing» (COP), що перекладається як «поліцейська робота, орієнтована на спільноту» [185]. Community-Oriented Policing базується на принципі активної співпраці між поліцією та громадою для вирішення кримінальних проблем і покращення громадської безпеки.

У рамках цієї методології поліцейські встановлюють прямі зв'язки з громадянами та організаціями, вивчають їхні потреби та сприйняття безпеки, а також спільно розробляють стратегії запобігання злочинності та відповідного реагування на неї [185]. Крім того, у Японії також використовуються інші методи, такі як «Predictive Policing» (прогнозування злочинності), де застосовуються аналітичні моделі та алгоритми для передбачення потенційних злочинних активностей, та «Intelligence-Led Policing» (поліцейська робота, заснована на розвідці), де використовуються розвідувальні методи для збору інформації про злочинні мережі та організовану злочинність.

Разом з тим, не можна допустити автоматичного копіювання чужих методів і зразків проведення реформ правоохоронного сектору. Від цього застерігає й І. Рущенко [186]. На його думку, обов'язково слід урахувати ментальність населення, звичаї, традиції тощо.

Важливим завданням модернізації НПУ у контексті гарантування внутрішньої безпеки держави і суспільства є перетворення поліції на дієвий державний інститут, який забезпечує надійний захист прав і свобод громадянина та людини, має повагу та довіру людей. Тому необхідно вивчати позитивний досвід поліцейських служб у різних державах, аналізувати методи їхньої роботи, відзначати потрібне для національних поліцейських сил і вирішення тих питань, з якими їм потрібно стикатися при реалізації своїх професійних обов'язків.

Потрібно інтегруватись у міжнародне співтовариство ОВС, збільшувати якість і кількість міжнародних контактів МВС України з ООН, Радою

Європи, Інтерполом, Міжнародною асоціацією кадрів поліції (ІАСР), Міжнародною асоціацією поліцейських (ІАР), Асоціацією європейських поліцейських коледжів (академій) (Association of European Police Colleges - АЕРС) та ін. Як зафіксовано в Європейському кодексі поліцейської етики, важливими є питання встановлення сучасних європейських принципів та напрямів у сфері відповідальності та функціонування поліції у демократичних країнах, які базуються на принципі верховенства права, що повністю відповідає завданням сучасного реформування НПУ.

Механізми державного управління процесом реформуванням НПУ в сучасних умовах повною мірою мають сприяти процесу перетворення силового, мілітаризованого, авторитарного відомства, в діяльності якого переважали каральні засоби та примус, на орган правопорядку європейського зразка, що має забезпечувати реалізацію наданих йому повноважень, здійснювати захист свобод і прав особи та, відповідно, гарантувати внутрішню безпеку суспільства. Модернізація механізмів державного управління реформуванням НПУ, на наше переконання, повинна гарантувати правопорядок і внутрішню безпеку України в сучасних умовах.

Кваліфіковане, упорядковане та раціонально збалансоване управління на основі сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення у правоохоронному функціонуванні, організації боротьби зі злочинами та попередження вчинення правопорушень має стати надійною запорукою успіху в реалізації завдань внутрішньої безпеки держави. Сфера охорони правопорядку є комплексною, динамічною [187, с.240]. Тому, вона вимагає стабільного вдосконалення, що можливе лише при відповідному інформаційно-аналітичному забезпеченні.

Результати вивчення досвіду застосування сучасних технологій управління персоналом, які використовуються органами державної влади, а також провідними іноземними компаніями, дають підстави констатувати процес широкого впровадження як у зарубіжну, так і вітчизняну практику наукомістких методів та інструментів управління персоналом, що

забезпечують високу ефективність вирішення ключових проблем роботи з кадрами.

Отже, слід виділити окремі напрями можливого впровадження новітніх технологій у систему управління персоналом НПУ: управлінські відносини; кар'єра поліцейського (складові динаміки мотивів і досягнення поставлених цілей); статус та види кадрових служб; управління професійним розвитком; кадровий аудит (звіти щодо кількісного та якісного складу); етика поведінки державного службовця; оцінювання персоналу, методики оцінювання та їх корегування; стимулювання персоналу.

У зв'язку із цим проблемними, невирішеними і, відповідно, перспективними для подальшого дослідження правознавцями є такі питання:

- визначення специфіки й особливостей взаємодії ШІ з природним;
- співвідношення понять «авторське право» та ШІ;
- аналіз міжнародного досвіду використання алгоритмів ШІ у діяльності правоохоронних органів з метою впровадження кращих його практик в Україні;
- визначення правового статусу, стандартизація і, відповідно, забезпечення належного правового регулювання використання інструментів та рішень ШІ у правоохоронній діяльності;
- розроблення заходів протидії використанню ШІ в протиправних цілях;
- визначення особливого статусу «ШІ» законодавстві України;
- прогнозування та подальша нейтралізація ризиків для фундаментальних прав людини, пов'язаних з використанням технологій ШІ в роботі правоохоронних органів.

Визначивши прогалини в організації й здійсненні управлінською діяльністю в органах НПУ, слід розглянути можливості інтеграції зарубіжного досвіду в сектор, де існує реальна потреба у реформуванні системи забезпечення ефективного кадрового управління.

### **3.3. Адаптація зарубіжного досвіду у систему адміністративно-правового забезпечення управління персоналом Національної поліції України**

Вивчивши державні стратегії управління персоналом й сучасні інноваційні-телекомунікаційні технології управління персоналом хотілось би виділити наступні заходи які на наш погляд слід інтегрувати у практику управління персоналом НПУ. Отже, основними аспектами, що заслуговують на окрему увагу: розроблення методів підбору і рекрутингу кваліфікованих кандидатів на посади в правоохоронних органах, що забезпечить професійний та етичний рівень працівників поліції.

Забезпечення розвитку професійних здібностей, навичок і знань працівників поліції через навчальні програми, семінари та інші форми навчання.

Регулярне оцінювання працівників, визначення їхнього потенціалу, сильних та слабких сторін, щоб забезпечити раціональний розподіл обов'язків і здібностей.

Розроблення механізмів стимулювання і мотивації працівників поліції, щоб підтримати високий рівень зацікавленості в роботі та зменшити текучість кадрів. Розвиток лідерських якостей у керівників поліції та забезпечення ефективної комунікації в межах правоохоронного органу. Вивчення робочих умов та раціоналізація робочих процесів для покращення продуктивності та забезпечення благополуччя персоналу.

Окрім вищезазначеного, слід вказати на кардинальні зміни також стиль адміністративно-державного управління. Сьогодні важливе значення має постійне застосування інновацій, а отже, вміння піти на ризик, ставлення до помилок з розумінням та навчання на них, концентрація уваги на нових шансах та можливостях, висування на перший план необхідності досягнень, прагнення до постійного підвищення кваліфікації.

Вивчаючи західний досвід, дуже легко запозичити зовнішні форми та атрибути будь-чого, але дуже складно забезпечити ефективне функціонування відповідних інститутів, не розуміючи ментальної особливості. Тому нині недостатньо орієнтуватися на очевидні формальні властивості демократичних інститутів адміністративно-державного управління, а важливіше шукати варіанти пристосування цих інститутів та їх функцій до потреб народу України. Отже, проводячи реформи, слід не імітувати їх, а здійснювати перенесення західного досвіду управління, адаптацію до нього і самостійне прийняття навіть непопулярних рішень з організації управління кадрами НПУ. Тому нами було визначено саме інтегративний підхід, який полягає в синтезі власного національного досвіду, зокрема воєнного й післявоєнного періоду, та відбору того, що можна реально використати зі світового досвіду. Слід створювати наукову концепцію управління персоналом НПУ, уважно вивчивши й відібравши все найкраще і передове, нагромаджене світовою наукою, але обов'язково з урахуванням національних традицій у цій складній галузі людської діяльності.

Важливе місце в пошуках оптимальної наукової концепції державної служби займає питання про цілі та завдання. Більшість експертів пріоритетом називає завдання суспільно-політичного та державно-правового забезпечення реального зв'язку НПУ із життям народу. Однак таку мету мало декларувати, набагато важливіше знайти механізми її досягнення. Маючи аналіз досвіду західних демократій, можна запропонувати таку концепцію її здійснення. Однак найголовнішою науковою проблемою є питання про адаптацію світового досвіду, нагромадженого теорією адміністративно-державного управління, до національних умов держав, що розвиваються. Багато з ідеологічних основ німецької адміністративно-управлінської структури пов'язані на менталітеті жителів цієї країни, на прихильності до традицій і дотримання суворих етичних норм.

Протягом останніх років тривають суттєві структурні зміни в усій системі правоохоронних органів у цілому і в системі НПУ зокрема. Це зумовлюється перетвореннями, що відбуваються в самій країні, які спричинили як позитивні, так і негативні явища. Постійною потребою виявляти й оцінювати існуючі та потенційні загрози безпеці України з метою визначення реальних шляхів і засобів їх вирішення; важливістю дослідження змісту й особливостей забезпечення внутрішньої безпеки України, розкриття місця і ролі НПУ у протидії внутрішнім загрозам; необхідність визначення й обґрунтування пропозицій подальшого реформування й удосконалення діяльності НПУ у сучасних умовах.

НПУ є складовою державної правоохоронної системи, проте на теперішній час за своєю організацією та діяльністю не повною мірою відповідають потребам соціально-політичної, економічної та криміногенної ситуації в державі. Ця проблема є досить складною і фактично, навіть з огляду на численні спроби її вирішення, продовжує такою й досі залишатись. Тому важливим на сьогодні постає питання вдосконалення державного управління реформуванням органу, що відповідає за забезпечення кадрового потенціалу і управління кадрами НПУ. Використовувані у системі кадрові технології загалом охоплюють основні етапи управлінського циклу, постійно розвиваються з урахуванням нових вимог до співробітників поліції. Однак впровадження в діяльність поліції низки технологій інноваційного менеджменту, що вже зарекомендували себе, ускладняється з низки причин, у тому числі у зв'язку зі складністю, трудомісткістю, фінансовою витратністю даних процедур, а також необхідністю проведення додаткових робіт з їх адаптації до специфіки діяльності кваліфікованими фахівцями. Так, наприклад, сучасні технології управління можуть бути використані у вирішенні такого принципового для МВС питання, як удосконалення системи оцінки співробітників при проведенні стандартних кадрових процедур: відбір, внутрішньоорганізаційні переміщення, формування резерву для просування, розроблення програм



навчання та підвищення кваліфікації, мотивація персоналу та ін. [189, с. 14, 20]. Слід зазначити, що до теперішнього часу використовувані процедури та методи, загалом забезпечуючи об'єктивність результатів, не дозволяють комплексно проводити необхідні оціночні процедури.

Перспективи розвитку даного напрямку діяльності можуть бути пов'язані з впровадженням у роботу органів поліції таких кадрових технологій, як assessment-center (асесмент-центр, центр оцінки), case-study (метод конкретних ситуацій, кейс-метод), технологи професійного моделювання, метод «360 градусів» та ін. [190]. Розглянемо їх детально в контексті визначення Національної поліції України як органу сектора безпеки [191]. Асесмент-центр є технологією комплексної оцінки сукупності професійно важливих якостей співробітників, здійснювану групою експертів у вигляді інтерв'ювання, тестування, моделювання робочих ситуацій як проблемних завдань. Асесмент-центр – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.

Асесмент-центр – це оцінка компетенції учасників за допомогою спостереження їхньої реальної поведінки в ділових іграх. Зовні дуже схоже на тренінг – учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета – не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони. У кожному завданні за кожним учасником закріплений експерт. Він докладно фіксує поведінку свого підопічного, яка стосується спостережуваної компетенції.

Високу ймовірність результативного використання у системі НПУ має кейс-метод, заснований на проблемно-ситуаційному, моделювальному підході. У процесі оцінки особам, що проходять її, пропонується осмислення реальних професійних ситуацій, які актуалізують необхідний комплекс знань і дають можливість оцінити ймовірнісну модель по ведення оцінюваного в

заданих умовах. Нині співіснують дві класичні школи кейс-методу – Гарвардська (американська) та Манчестерська (європейська) [192]. Відповідно до класичного визначення метод кейсів (англ. Case method, кейсметод, кейс-стади, case-study, метод конкретних ситуацій, метод ситуаційного аналізу) – це техніка навчання, що використовує реальні економічні, соціальні та бізнес ситуації. При цьому студенти повинні проаналізувати ситуацію, визначити сутність проблеми, запропонувати основні шляхи її вирішення та вибрати кращий варіант. Побудова кейсів базується на реальних фактичних матеріалах чи реальних ситуаціях. Важливість кейс-методу зумовлена тим, що він відображає не лише практичну проблему, а й мобілізує комплекс знань, який необхідно використати при її вирішенні, а також суміщає навчальну, аналітичну та виховну діяльність, що безумовно свідчить про ефективність реалізації сучасних завдань системи освіти [189; 193].

У межах першої класичної школи кейс-методу метою постає навчання пошуку єдино правильного рішення, друга – передбачає багатоваріантність вирішення проблеми. Американські кейси більші за обсягом (20-25 сторінок тексту та 8-10 сторінок ілюстрацій), європейські кейси в 1,5-2 менші за обсягом [190]. Друга система школи кейс-методу більш різноманітна, для неї штучно створюються стимули у вигляді уявлених обставин. Вони розкривають різні аспекти професійної комунікації. Кожна ситуаційна справа містить такі компоненти: суб'єкти комунікації; мотивація до комунікації; зміст комунікації; ставлення суб'єктів до змісту; співрозмовники як носії певної ролі; умови перебігу акта комунікації; результат комунікації. Студенти, беручи участь у моделюванні ситуаційної справи, виступають виконавцями певних соціальних ролей («соціально-комунікативна роль»), що забезпечує максимальне відтворення їх особистісних здібностей, професійного й комунікативного досвіду.

Викладач має можливість як оцінити рівень володіння здобувачами вищої освіти вербальними засобами комунікації, так і охарактеризувати невербальні прояви, зокрема:

- міміку й пантоміміку (розслабленість м'язів обличчя – їх напруженість; зібраність або природна розслабленість м'язів губ – їх напруженість; стриманість, естетична виразність міміки – зайві мімічні рухи, застигла статичність обличчя («кам'яне обличчя»); доброзичлива усмішка – її відсутність, недоброзичливість; природна динамічність очей – надмірна динамічність; розслабленість пальців рук – їх скутість;

- зовнішні вияви (впевнені, доцільні, пластичні рухи рук – їх безпорадні рухи; природне положення плечей – неприродне положення (піднесення або надмірне опущення); природність ходи – напруженість у ході; доречні рухи в аудиторії – недоречні рухи);

- мовлення (правильний добір мовленнєвих засобів – їх помилковий вибір; логічна побудова мовлення – порушення логіки викладу матеріалу; уміле використання засобів виразності мовлення (мовленнєвих, голосових, інтонаційних, дикційних) – невміле застосування засобів виразності мовлення; орієнтація мовлення на слухачів – невміння орієнтуватися на конкретну аудиторію; доцільне поєднання мовлення з невербальними засобами спілкування – невідповідність міміки, жестів, змісту мовлення) тощо [189].

Пріоритетною сферою застосування цієї технології є відбір кандидатів співробітників на службу до НПУ з метою визначення рівня їхньої професійної придатності. Після розроблення відповідного методичного та програмного інструментарію, адаптованого до специфіки правоохоронної діяльності (патрульна служба, оперативно-слідча, управління кадрового забезпечення та ін.) заходи кейс-методу можна проводити силами співробітників кадрового апарату та керівників структурних підрозділів НПУ. За допомогою цього методу співробітники мають можливість проявити й удосконалити аналітичні та практичні навички, навчитися

працювати в команді, знаходити найбільш раціональне вирішення поставленої проблеми. Упровадження в практику технологій професійного моделювання сприятиме оптимізації системи відбору та розстановки кадрів, формування та розвитку кадрового резерву НПУ [190]. Ця технологія є системою побудови та використання ідеальної моделі професійної діяльності, заснованої на виявленні базових компетенцій для всіх напрямів службової діяльності, і передбачає розроблення й упровадження комплексної бази професійних та психологічних тестів, заснованих на професійних описах усіх видів службової діяльності, що є в органах й підрозділах НПУ.

Потребує оптимізації чинна в процедура атестації особового складу. Система роботи, що склалася в цій галузі, з одного боку, недостатньо враховує інтереси самих співробітників, не фіксує їхню думку про задоволеність своєю роботою, мотиви, що спонукають до професійного зростання, службового просування та ін., а з іншого – не передбачає використання технологій, що враховують думку товаришів по службі, підлеглих. При акценті на професійно-ділових якостях ослаблена увага до оцінки соціально-психологічних та моральних якостей, що не сприяє об'єктивній оцінці атестованого.

Щодо нової атестаційної технології для кадрової практики, що дозволяє здійснювати збір інформації для оцінки співробітника з різних джерел (вище керівництво, колеги, безпосередні підлеглі, а деяких випадках – пересічні громадяни як споживачі послуг), виступає «метод 360 градусів» [192]. Де цикл 90° для самооцінки, цикл 180° для оцінювання лінійними керівниками або повний цикл 360° для отримання зворотного зв'язку від підлеглих і колег. Цю технологію можна залучити для оптимізації управлінської діяльності, запобігання й усунення негативних соціальних процесів у колективах підрозділів. Із цією метою опитування співробітників орієнтуються безпосередньо на оцінку управлінських кадрів та отримання повноцінної інформації про імідж керівника, сильних і слабких сторін у його діяльності, на основі чого слідує подальше коригування стилю управління,

планування конкретних способів розвитку управлінських навичок та підвищення ефективності роботи. Специфіка розроблення та проведення оцінки «360 градусів» дозволяє наголосити саме на тих факторах та аспектах роботи керівників [196; 198], які є ключовими для реалізації стратегічних цілей та завдань організації. Цей захід за наявності відповідного методичного забезпечення здійснюють співробітники кадрового апарату.

Значного поширення в провідних організаціях країни та за кордоном набула технологія застосування індивідуальних планів професійного розвитку, орієнтована на підвищення професійного потенціалу співробітників, забезпечення їхньої мотивації до якісного виконання своїх професійних завдань та професійного саморозвитку за одночасного вирішення завдання формування кадрового резерву на керівні посади. Ми підтримуємо Остаповича В. П. щодо розроблення профілю професії [197] та порівняння його з очікуваннями співробітника, що визначаються у його індивідуальному плані розвитку.

Проходження служби постійно пов'язані із ситуаціями, де від поліцейського вимагається прояв якостей, які сприяють виконанню поставлених завдань. Найбільш пріоритетними якостями для успішного виконання оперативно-службових завдань респонденти виділили професійні, організаторські (управлінські), моральні, педагогічні та комунікативні якості. Особливістю виділених саме такого набору якостей є те, що кожна з них інтегративно об'єднує у собі безліч вузких і конкретних якостей, які проявляються комплексно і характеризуються багаторівневою структурою. У даній сукупності якостей існує певна ієрархія, яка групується в одне смислове навантаження – професіоналізм. Далі розташовуються організаторські, моральні якості, комунікативні та педагогічні. Успішність виконання таких складних функціональних обов'язків, які покладені на співробітників, перебуває також у прямій залежності від підготовленості до управлінської діяльності. Емпіричний досвід та статистичні дані соціологічного дослідження (60% опитаних) свідчать, що запорукою

ефективності діяльності є оптимально організована робота й робоча атмосфера. Процес управління проявляється у вигляді: прямого управлінського впливу на підлеглих, лідерства як процесу особистісного впливу на підлеглих, діагностики та корекції соціальних процесів у колективі, пізнання підлеглого та взаємодії з ним, комунікативних взаємин. Зі змісту управлінського процесу, згідно з опитуванням, ми виділяємо організаційно-практичну частину, яка розуміється як сукупність методів впливу, що використовуються для інтеграції та диференціації групової діяльності з метою досягнення максимального ефекту у спільній діяльності. Ще одним компонентом управлінської діяльності керівника, як показало опитування, є сприйняття, розуміння та оцінка ним особистості підлеглого на користь взаємодії з ним. Сприйняття та розуміння керівником підлеглого виступають складовими частинами процесу його всебічного пізнання. У той же час глибоке пізнання в управлінській діяльності є фундаментом для його сприйняття та розуміння в конкретній ситуації спілкування та організації взаємодії. Воно дозволяє не припуститися помилок у визначенні та фіксації ставлення до співробітника. Здатність розбиратися в людях, адекватно оцінювати їхні ділові якості й уміння оптимально організувати свою роботу.

Одним із важливих компонентів компетентності керівника є професійні якості. Результати дослідження дозволяють стверджувати, що ефективність діяльності залежить від низки показників: професійні знання та досвід роботи; здатність бачити ключову проблему та швидко приймати рішення; прагнення впровадження нового, передового досвіду. Аналіз показує, що будь-який керівник має прагнути до самовдосконалення та здійснювати обмін досвідом з іншими керівниками підрозділів з метою вдосконалення та підвищення своїх професійних знань та отримання нового досвіду. Одним із компонентів професійного становлення особистості керівника є комунікативні якості. Комунікбельність, легкість встановлення контакту з людьми, стриманість, урівноваженість у спілкуванні, тактовність, вміння слухати та розуміти людей символізують розвиток комунікбельності

керівника, виражаючи рівень сформованості компетентності. Спираючись на аналіз дослідження, визначено зміст компетентності керівника як сукупність його комунікативних здібностей: уміння слухати та розуміти людей – 50 %; товариськість, легкість установаження контакту з людьми – 30%; тактовність – 20%.

Духовний світ людини проявляється в її захопленнях, спрямованості інтересів, індивідуальної неповторності, близькості до моральних цінностей. У поведінці та діяльності відображається його сутність: що і яким чином людина вчиняє свої дії, як у поведінці і діяльності проявляються її моральні якості. У процесі дослідження з'ясувалося, що на якісне виконання оперативно-службових завдань впливають моральні якості (10%). На думку експертів, у структуру високих моральних якостей входять: чесність та порядність – 60 %; принциповість у вирішенні службових та соціальних проблем – 30 %; висока вимогливість до себе – 10 %.

Образ особистості ідеального керівника у розумінні фахівців виглядає так: 1) уміє оптимально організувати свою роботу; 2) здатний розумітися на людях і адекватно оцінювати їх; 3) уміє знайти індивідуальний підхід до людей; 4) володіє професійними знаннями та досвідом роботи; 5) здатний бачити ключову проблему та швидко ухвалити правильне рішення; 6) здатний переконувати інших людей та відстоювати свою точку зору; 7) чесний та порядний; 8) уважний у вирішенні службових та соціальних проблем; 9) вимогливий щодо відношенню не тільки до підлеглих, а й до собі; 10) комунікативний (уміє слухати та розуміти людей, товариський, легко встановлює контакти з людьми); 11) розвиває свої лідерські навички.

Одним з актуальних залишається питання відносно методів, які необхідно застосовувати для формування й розвитку ділових якостей керівника. Соціально-психологічні тренінги об'єднують колектив, це дає можливість проявити особисті якості кожному. Активне впровадження соціально-психологічних методів навчання є відносно новим напрямом у соціальній психології, що інтенсивно розвивається останнім часом у нашій

країні. Підвищений інтерес до соціально-психологічних методів навчання, до яких відноситься соціально-психологічний тренінг, відповідає реаліям сучасної навчальної практики. Досвід, набутий під час соціально-психологічного тренінгу, дозволяє виробити певний соціально-психологічний «імунітет», що допомагає вирішувати складні проблеми, які виникають у процесі виконання службових завдань практично у кожного **поліцейського**. Уміння та навички, які формуються в експериментально створеному соціально-психологічному середовищі, допомагають розвинути ділові якості працівника поліції, що сприяють подоланню труднощів службової діяльності. Для формування ділових якостей використовуються такі методи соціально-психологічного тренінгу: тренінг пізнавальних якостей; комунікативний тренінг; рольовий тренінг; психорегулюючі тренування.

До тренінгу пізнавальних якостей відносять тренінг із розвитку професійної пам'яті, спостережливості та сприйняття, чутливості, передбачення нестандартних варіантів рішень.

Комунікативний тренінг полягає в оволодінні навичками встановлення психологічного контакту та довірчих взаємин, здійснення психологічного впливу на осіб, які становлять інтерес з погляду психологічної нестійкості до дії екстремальні ситуації. У процесі виконання службових завдань співробітникам доводиться виконувати різні ролі. Урівноваженість, пропорційність обраної лінії поведінки, навички рольової поведінки розвиваються шляхом проведення регулярних заходів з моделювання ситуації, як комплексу спеціальних вправ, які необхідні для вироблення автоматичних реакцій у співробітника в екстремальних ситуаціях.

Психотехнічні ігри – найбільш ефективний метод психологічної підготовки співробітників, що застосовується для формування їх психологічної стійкості. Перспективним методом соціально-психологічного тренінгу є психологічне моделювання умов та причин екстремальних обставин оперативно-службової діяльності. Він представляє комплекс



прийомів, способів та засобів, що дозволяють створити зовнішні та внутрішні (психологічні) умови, близькі до реальних, у результаті співробітники набуваються навички швидкого вирішення будь якого конфлікту.

Також можна звернути увагу на використання у соціально-психологічному тренінгу та методу психологічного аналізу, при вирішенні практичних завдань, у результаті якого є реальна можливість перевірка рівня професійно-психологічної підготовленості співробітників. Таким чином, новому виду керівника підрозділу, установи, тощо, необхідні професійно підготовлені фахівці, а цьому, у свою чергу, сприяють розвинуті ділові якості, які необхідно формувати за допомогою соціально-психологічного тренінгу.

Найбільш важливими аспектами застосування індивідуального плану професійного розвитку працівників виступають активізація їхньої професійної позиції, можливість стимулювання якісного виконання професійних завдань та професійного кар'єрного зростання, впровадження технологій кадрового планування та контролю за відповідністю кожного службовця кваліфікаційним вимогам. Введення в систему професійної підготовки **поліцейських** індивідуальних планів професійного розвитку дозволить забезпечити умови для кар'єрного просування службовців, розвитку їхнього мотиваційного потенціалу та професійної самореалізації, а також надасть можливість вибору відповідної посади кандидата.

Успішний розвиток інноваційного менеджменту пов'язується з використанням сучасних високоточних технологій. Особливе місце серед них займають комп'ютерні експертні кадрові системи, що ґрунтуються на принципі «прецеденту». Саме з останнім фахівці у галузі управління пов'язують принципово новий виток розвитку вітчизняної кадрової сфери.

Технологія прецедентних експертних систем є багатофакторною системою оцінки та прогнозування ефективності кадрових рішень. Дані

системи припускають наявність так званої бази прецедентів – відомостей по реальних ситуаціях, що раніше відбулися.

### **Висновки до розділу 3**

Проаналізувавши існуючі системи управління персоналом поліції різних країн світу, нами виділено основні здобутки, які на наш погляд потребують уваги і можливості адаптації їх у сучасну систему управління персоналом Національної поліції України.

Система підтримки прийняття рішень (Decision Support System, DSS) в управлінні поліцією використовується для надання аналітичної та інформаційної підтримки поліцейським службам та керівництву при прийнятті стратегічних, тактичних і оперативних рішень. Ця система допомагає збирати, обробляти, аналізувати та інтерпретувати велику кількість даних для покращення ефективності роботи поліції. Інтелектуальна система підтримки прийняття рішень (IDSS) видобуває та обробляє великі обсяги даних, щоб отримати розуміння та надати рекомендації для кращого прийняття рішень. Це робиться шляхом аналізу багатьох джерел даних і виявлення закономірностей, тенденцій і асоціацій, щоб імітувати здатність людини приймати рішення. Розроблений, щоб діяти подібно до людини-консультанта, IDSS збирає та аналізує дані для підтримки осіб, які приймають рішення, шляхом виявлення та усунення проблем, а також надання та оцінки можливих рішень. Компонент штучного інтелекту DSS максимально точно імітує людські можливості, водночас ефективніше обробляючи та аналізуючи інформацію як комп'ютерна система. IDSS може включати розширені можливості, такі як база знань, машинне навчання, аналіз даних та інтерфейс користувача. Запровадження таких систем вкрай необхідне.

Управління кадровим забезпеченням НПУ окрім стратегічної закупівельної політики та політики справедливої винагороди визначає й інші складові: дизайн робочого місця, яке в подальшому визначає мотивацію, продуктивність і ефективність працівників; політика визначення робочого часу з урахуванням навантаження на поліцейського; політика розвитку людських ресурсів, яка зосереджена на наборі утриманні та розвитку людських ресурсів організацією. Одним із важливих складових є сприяння відчуттю спільності та соціальної єдності в організації (удосконалення програми «рівний-рівному»). Основними цілями цієї політики є створення позитивного робочого середовища та підвищення морального духу поліцейських.

Успішний розвиток інноваційного менеджменту пов'язується з використанням сучасних високоточних технологій. Особливе місце серед них займають комп'ютерні експертні кадрові системи, що ґрунтуються на принципі прецеденту. Саме з останнім фахівці у галузі управління пов'язують принципово новий етап розвитку вітчизняної кадрової сфери.

Результати вивчення досвіду застосування сучасних технологій управління персоналом, які використовуються органами державної влади, а також провідними іноземними компаніями, дають підстави констатувати процес широкого впровадження як у зарубіжну, так і вітчизняну практику наукомістких методів та інструментів управління персоналом, що забезпечують високу ефективність вирішення ключових проблем роботи з кадрами.

## ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумки теоретичного узагальнення наукових підходів і практичних навичок у забезпеченні управління персоналом у системі НПУ визначається низка наукових понять і категорій, тлумачень національного законодавства та міжнародно-правових актів, а також формулювання пропозицій щодо вдосконалення законодавства у сфері забезпечення здійснення управління персоналом НПУ.

1. Управління персоналом необхідно будувати виходячи з реальних показників ефективності діяльності. Правова невизначеність реальних показників ефективності діяльності суб'єктів у тому числі з організації й здійснення діяльності з кадрового забезпечення створює марні очікування і породжує корупційні ризики. Визначено реальні цілі покладаються в основу формулювання реальних завдань. Відповідно до них формується комплекс функцій для кожного підрозділу і кожного працівника. Процес можна вважати незавершеним, якщо не розроблено інструменти оцінки ефективності діяльності з досягнення поставлених завдань та визначеної мети. Для розроблення дієвих інструментів для оцінки ефективності діяльності всієї системи необхідно сформувати збалансовану систему показників, що свідчать про досягнення мети.

2. Поняття кадрового забезпечення можна розглядати в широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні це діяльність, спрямована на забезпечення органів державної влади персоналом з необхідним рівнем кваліфікації професійних та особистих якостей, здатним виконувати поставлені завдання. У вузькому розумінні кадрове забезпечення – це нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів посадових осіб щодо процесів професійної орієнтації прогнозування і планування кадрових потреб відбору, підготовки, розстановки та звільнення персоналу.

3. Сутність кадрового забезпечення в органах НПУ полягає в діяльності уповноважених суб'єктів з метою забезпечення функціонування управління, яке здійснюється в умовах воєнного стану та у повоєнний період із забезпечення прав, свобод та законних інтересів особи, шляхом наповнення організаційних структур системи публічного управління відповідними кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту. При цьому значення кадрового забезпечення в органах НПУ полягає у створенні можливості для самої держави через своїх представників (поліцейських) виконувати покладені на них функції, а також ті обов'язки, які держава несе перед людиною.

4. Науково-методологічні підходи дослідження особливостей управління персоналом в окремих органах державної влади дає можливість запропонувати втілити технології «асесмент-центр» до вимог і умов специфіки діяльності Національної поліції України, що надасть можливість нарощування відомчого наукового потенціалу у цій галузі, передусім, з розроблення профілів ключових і компетенцій основних категорій працівників. Процедура асесмент-центру на місцях може проводитися співробітниками кадрового апарату, керівниками структурних підрозділів з профілю діяльності атестованого, психологами територіальних відділів НПУ, які пройшли спеціальну підготовку.

5. Наявність механізму оцінки діяльності є необхідною передумовою ефективного управління поліцією, як на державному, так і на місцевому рівнях. Усе це обумовлює актуальність докорінного перегляду системи оцінки діяльності Національної поліції. Існуючої системи репрезентативних показників недостатньо. При визначених стандартах рівень довіри до поліції знижується. Зростає кількість фактів учинення поліцейськими правопорушень. Збройна агресія, наявність тимчасово окупованих територій є детермінантою зростання насильницької злочинності. Відповідно це

породжує й небезпеку для поліцейських. Відповідно потребують перегляду не лише дії поліцейських, а й оцінка результатів їх діяльності й забезпеченості їх безпеки та морально-психологічного комфорту.

6. Під час дії режиму воєнного стану необхідно значну увагу приділити інституту наставництва, який дає можливість молодим поліцейським більш якісно та ефективно виконувати свої обов'язки, а наставникам запропонувати особливі умови несення служби. Наставництво – робота з великою концентрацією уваги, яку небажано поєднувати з іншими видами діяльності, в цьому випадку вона буде ефективною. Задля підвищення ефективності вирішення цього питання слід застосувати досвід США, а саме введення додаткових гарантій та пільг наставнику. У ситуаціях, які потребують більш детального та глибинного аналізу щодо вивчення особистості підшефного, вносити керівництву органу (підрозділу) пропозиції про необхідність залучення до наставництва фахівців служби психологічного забезпечення.

7. Аналіз діяльності органів та підрозділів Національної поліції свідчить про значні зміни в управлінні персоналом за час дії режиму воєнного стану (з 24 лютого 2022 р.) і відповідно, вимагає: а) розроблення Стратегії «Розвитку системи управління персоналом Національної поліції України»; б) посилення управлінської ролі недержавних організацій і установ, що потребує створення тісних інституційних взаємозв'язків державних і недержавних органів та забезпечення їх функціональної ефективності.

8. Діяльність з управління персоналом в НПУ – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами системна-організуюча, владно-розпорядча діяльність певної групи органів, підрозділів, посадових осіб, коло яких встановлене чинним законодавством та іншими нормативно-правовими актами, яка спрямована на впорядкування організаційної структури системи НПУ, планування, підготовку, розроблення та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності апарату управління, здійснення документального, інформаційного, кадрового, психологічного

забезпечення діяльності органів та підрозділів Національної поліції з метою виконання покладених на них завдань.

9. Система управління персоналом у НПУ – це утворення, що виконує функції розроблення кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналізу кадрового потенціалу та потреби кожного підрозділу, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, підтримки взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують систему кадровим потенціалом.

10. Сформовано соціально-особистісний портрет працівника, на якого покладена функція управління персоналом Національної поліції України. У зв'язку з чим потрібно внести зміни до наказу МВС «Рівний – рівному» у контексті «братерської» підтримки (особливість такого портрету є цілісність, яка поєднує у собі ознаки соціального портрету та особистісно-психологічного);

11. Запропоновано, на законодавчому рівні закріплення правових механізмів запобігання конфлікту інтересів у поліції, складовими якого є сукупність нормативно визначених обмежень, дотримання яких виключає можливість виникнення конфлікту інтересів, способи уникнення конфлікту інтересів, способи врегулювання конфлікту інтересів, нормативно визначені наслідки нежиття заходів щодо недопущення або врегулювання конфлікту інтересів (створення умов для зменшення корупційних ризиків; розроблення проєкту предикатної поліції).

12. Обґрунтовано впровадження принципів різноманітності, справедливості, інклюзії та справедливості (DEIJ) під час підбору кадрів у діяльності підрозділів по роботі з кадрами.

13. Після закінчення бойових дій, залишиться велика кількість осіб, що зазнали каліцтва, травмування у тому числі ПТСР, разом з тим, вони можуть виконувати поліцейські функції, у зв'язку з чим пропонуємо: внести відповідні зміни до Наказу МВС 03.04.2017 № 285 «Про затвердження Положення про діяльність медичної (військово-лікарської) комісії МВС».

14. Аналіз зарубіжного досвіду роботи кадрового апарату поліції дає можливість запропонувати:

- формування працівника поліції НПУ повинно проходити поетапно від базового курсу (аналогія Данії, США, Японії, Швейцарії та ін.); далі, залежно від спеціалізації, отримати додаткове (обов'язкове або необов'язкове) навчання і до досягнення конкретного рівня спеціалізації, що надасть можливість, наприклад, виконувати функції детективів або працівників слідчих підрозділів;

- після кожного підвищення кваліфікації при отриманні позитивної оцінки здійснювати матеріальне стимулювання працівника поліції;

- у системі підготовки поліцейських кадрів США враховано питання запобігання корупції та недопущення конфлікту інтересів, на що необхідно звернути увагу під час проходження початкової підготовки поліцейських в Україні;

- під час підготовки кадрів у закладах освіти системи МВС здійснити перерозподіл навчального навантаження, щоб здобувачі вищої освіти, як це реалізується в Німеччині, Іспанії, Швейцарії, Фінляндії, більше часу приділяли практичній складовій в органах НПУ;

- досвід поліцейської діяльності Ізраїлю вказує, що не менш вагомим чинником сумлінного виконання працівниками поліції своїх службових обов'язків є матеріально-фінансове забезпечення. Таким чином держава стримує кваліфікованих працівників від звільнення з органів поліції;

- досвід Великої Британії дає можливість створити «Оцінку ефективності» діяльності відповідного підрозділу та працівника поліції.

15. У діяльності управління кадрів використовувати новітні можливості інформаційних технологій (різноманітні бази даних, інформаційні ресурси, комп'ютерні та соціальні мережі) та технологію штучного інтелекту.

16. Обґрунтовано необхідність розробити:

а) «Методичні рекомендації щодо визначення показників особистісно-професійної доброчесності»;



б) Стратегію для збільшення кількості жінок, етнічних меншин, осіб з різними соціальними та культурними характеристиками у складі підрозділів поліції. Це сприяє більш репрезентативному складу поліції та покращенню сприйняття їхньої роботи в суспільстві;

в) Білу книгу для працівників підрозділів кадрового забезпечення МВС України.

17. Внести зміни та доповнення до чинних нормативно-правових актів, які регулюють аналізовану сферу:

а) Закон України «Про Національну поліцію»: додати статтю 9-1 «Доброчесність»

б) Закон України «Про дисциплінарний статут Національної поліції України» (Див. додаток Б)

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рада управління людськими ресурсами при НАДС. Національне агентство України з питань державної служби. URL: [https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami#:~:text](https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami#:~:text=) (дата звернення: 28.08.2023).
2. Панченко Г.О. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10(12). С. 123 – 135.
3. Бурдельова І., Єсмаханова А. Специфіка і особливості управлінської діяльності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. Вип. 2. С. 39-40.
4. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023 – 2027 роки: Указ Президента України №273/2023 від 11 травня 2023 р...
5. Іваниця А.В. Державна служба в Національній поліції України. *Юридичний бюлетень*. 2018. Вип. 7. Ч. 2. С. 33 – 40.
6. Мужикова Н.М. Органи виконавчої влади в Україні: правовий статус / Сіверський інститут регіональних досліджень; Ред. кол.: В. М. Бойко (голова ред.) [та ін.]. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2013. 100 с.
7. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.
8. Євдокимов П.В. Зміст механізму адміністративно-правового забезпечення реалізації професійної підготовки кадрів органів публічної адміністрації України. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2019. Вип. 4. С. 166-175.
9. Зеніна-Біліченко А.С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 189-201

10. Кисіль Л.Є. Адміністративно-правові відносини між органами публічної адміністрації та громадянами: процесуальне чи процедурне регулювання? *Держава і право*. Серія : Юридичні науки. 2017. Вип. 78. С. 84-97.

11. Давидович С.Н. Державний менеджмент: демократичні засади побудови державних органів. *Молодий вчений*. 2018. № 4.1. С. 29-32.

12. Овдіюк О.М. Вплив школи наукової організації управління на формування теорії управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2019. № 5. С. 82–87

13. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні. Дис. ... д-ра філософії 281 – Публічне управління та адміністрування. Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2022. 289 с.

14. Зеленський офіційно представив нового очільника МВС Ігоря Клименка. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/zelenskiy-oficiyno-predstaviv-novogo-ochilnika-mvs-igorya-klimenka-2264140.html> (дата звернення: 28.07.2023).

15. Клаус Шваб. Четверта промислова революція. Харків, 2019. 416 с.

16. Корнієнко М.В. Окремі аспекти реформи МВС. *Юридичний вісник* 4 (37) 2015. С. 145-148

17. Типове положення про службу управління персоналом державного органу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

18. Кравченко І. С. Основи управління в Національній поліції : навч. посіб. Дніпро : Видавець: Біла К. О., 2020. 212 с.

19. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.07.2023).

20. Годованик Є.В. Ефективність конституційно-правових норм: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Одеса : Фенікс, 2019. 355 с.

21. Про Національну поліцію: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 28.07.2023).
22. Концепція першочергових заходів реформування системи Міністерства внутрішніх справ. URL: [https://mvs.gov.ua/upload/file/konceptc\\_ya\\_reformuvannya\\_sistemi\\_mvs.ppt](https://mvs.gov.ua/upload/file/konceptc_ya_reformuvannya_sistemi_mvs.ppt) (дата звернення: 28.07.2023).
23. Адміністративно-правове регулювання державного управління в Україні. URL: <https://textbook.com.ua/pravo/1473452245/s-5> (дата звернення: 28.07.2023).
24. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. Харків: Університет внутрішніх справ, 1998. 480 с.
25. Як змінювався рівень довіри українців до силових та правоохоронних органів 2023 р.. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/06/21/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvavsya-riven-doviry-ukrayincziv-sylovyx-ta-pravooxoronyx-orhaniv> (дата звернення: 28.07.2023).
26. Корнієнко М.В. Правоохоронна діяльність: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Юридичні науки». Вип. 3. Т. 2. 2013. С. 34-36.
27. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С. 343–355.
28. Дрок І. С. Кадрова політика Національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. С. 318-323
29. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.
30. Кісіль З.Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник. Університетська книга, 2022. 648 с.

31. Сінгапурське диво: як країна розміром із київ стала світовим феноменом: <https://economistua.com/singapurske-divo-yak-krayina-rozmirom-iz-kiyiv-stala-svitovim-fenomenom> (дата звернення: 28.07.2023).

32. Шмаль Л. Сінгапурська модель протидії корупції: досвід для України. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*. 2015. № 2. С. 110–118.

33. Тетеря В. М. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні. Дис. ... канд. юрид. наук за спеціальністю 12.00.07. Науково-дослідний інститут публічного права. Київ, 2018.

34. Горяченко Р. І. Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект. Дис. ... д-ра філософії за спеціальністю 081 «Право». Національна академія внутрішніх справ, Київ, 2022..

35. Ястребова Г. С., Чаговець Л. О., Баликов О. Г. Можливості та передумови українського «економічного дива» *Економіка та управління національним господарством*. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 167-173/

36. Мерденов Ю.В. Система психологічного забезпечення поліцейських як складова системи управління персоналом в Національній поліції. *Актуальні аспекти криміналістичного та психологічного забезпечення правоохоронної діяльності*: матеріали Всеукр. науково-практ. конф. (м. Одеса, 06 жовтня 2023 р.) Одеса: ОДУВС, 2023. С. 124-129.

37. Страшний сон менеджера. Що таке КРІ. <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-chto-takoe-kpi-18062021-428687> (дата звернення: 28.07.2023).

38. Гайдученко С.О. Формування інноваційної технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. Дис. ... канд. н з держ. упр. Дніпропетровськ. регіональний ін-т держ. упр. Національної академії державного управління при Президентові України.

39. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870-873.
40. Пархоменко-Куцевіл О. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 13–20.
41. Ковальчук А. Ю. Місце і роль органів виконавчої влади у сфері забезпечення безпеки України *Право UA*. 2017. № 3. С. 47–52.
42. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій / За заг. ред. О.Ю.Оболенського, К.: Вид-во: НАДУ, 2007. 76 с.
43. Історія філософської думки: Філософія XIX-XX століть. Українська філософія. <https://arm.naiu.kiev.ua/books/filosofia-30012017/lection/lec2.3.html> (дата звернення: 28.07.2023).
44. Шкіль Л. Л. Розуміння людини у філософсько-антропологічній концепції Арнольда Гелена. <http://www.enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6910/Shk%20L.pdf;jSESSIONID=B6C58DBF859FDA104DA9F4ACD4F7F321?sequence=1> (дата звернення: 28.07.2023).
45. Маркус Кнауп. Нове мислення природи як основа етики: актуальність Ганса Йонаса. *Філософія освіти*. Philosophy of Education. 2020. 26 (1) с. 171-191
46. Філософські аспекти дослідження каузальності в соціальногуманітарній сфері : монографія. О. М. Єременко, О. В. Соловійов, І. С. Піляєв та ін. ; за ред. О. М. Єременка. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2021. 406 с.
47. Болотіна Є.В., Ширкова А.Д. Трансформація моделі адміністративно-державного управління. *Економічний вісник Донбасу* №1(55). 2019. С. 118-123
48. Gaydenko P.P., Davydov YU.N. Istoriya i ratsional'nost': Sotsiologiya M. Vebera i veberovskiy renessans [History and rationality: M. Weber's sociology and the Weberian Renaissance]. 2011. 240 с

49. Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*, 2019, Том 18, № 4 (72), С. 38-47.

50. Dunleavy P., Margetts H, Bastow S., & Tinkler J. (2006). New Public Management Is Dead — Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 16 (3). 467–494. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057> (дата звернення: 28.07.2023).

51. Nunberg B. (1992). Managing the Civil Service: Reform Lessons from Advanced Industrialized Countries. Policy Research Working Paper, WPS 945. Washington D.C. The World Bank. URL : <http://bit.ly/2wXqaNT>. (дата звернення: 28.07.2023).

52. Support for Improvement in Governance and Management by the Organization for Economic Co-operation and Development and European Union. SIGMA — OECD. URL : <http://www.sigmaweb.org>. (дата звернення: 28.07.2023).

53. Інструмент інституційної розбудови TWINNING. Державна служба України з безпеки на транспорті. URL : <http://bit.ly/2TOILVG>. (дата звернення: 28.07.2023).

54. Hood C. Public management for all seasons. *Public Administration*. Spring, 3–9. URL: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf.x>. (дата звернення: 28.07.2023).

55. Kickert W. Europe Managing the Crisis The politics of fiscal consolidation. URL: <https://www.routledge.com/Europe-Managing-the-Crisis-The-politics-of-fiscal-consolidation/Kickert-Randma-Liiv/p/book/9781138906129> (дата звернення: 28.07.2023).

56. European Social Services Conference. Barcelona, 22 June 2010. European Social Network. URL : <http://bit.ly/3aNgAfg>.

57. Kovač P., & M. Bilei?is (eds) (2017) Public Administration Reforms in Eastern European Union. Member States Post-Accession Convergence and

Diverge. University of Ljubljana, faculty of administration. Ljubljana, Vilnius. 506 p.

58. Contemporary issues in the public management of social services in Europe Contemporary issue. European Social Network. URL :<http://bit.ly/2wWpVTi>. (дата звернення: 28.07.2023).

59. Проєкт Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Державне управління». <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення: 28.07.2023).

60. Deming W. E. (1982) Quality productivity and Competitive. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

61. Теорія держави і права : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О.М. Бандурки. Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2018. 415 с.

62. Бурик З.М. Формування державної політики сталого розвитку: регіональний аспект. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2. С. 75-78

63. Євдокимов П.В. Напрями адміністративно-правового забезпечення реалізації кадрової політики в органах публічної адміністрації України. *Право і суспільство*. 2020. № 1 ч. 2. С. 15-21.

64. Магда С.О. До питання захисту адміністративним судом прав, свобод та інтересів особи в аспекті дискреційних повноважень. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія : Право. 2017. Вип. 23. С. 97-101.

65. Булкат М.С. До питання про термінологічне позначення складових державної влади. *Бюлетень Мін'юсту України*. 2019. № 12. С. 29-33.

66. Жиденко Н.А. Сучасний стан та перспективи розвитку системи професійного навчання персоналу органів державної влади в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія : Державне управління. 2019. № 3. С. 16-22.



67. Черняєва О., Черняєв А. Чинники формування сучасного стилю державного управління. Адаптивне управління: теорія і практика. *Економіка*. 2018. Вип. 4. URL.: [http://www.nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2018\\_4\\_](http://www.nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_4_)

68. Про введення воєнного стану: Указ Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2> (дата звернення: 28.07.2023).

69. Корнієнко М. В. Права людини в умовах воєнного стану: загальноправовий дискурс *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1. С. 27-31.

71. Статистична звітність Офісу генерального прокурора України. URL: <https://new.gp.gov.ua/ua/posts/statistika>

72. Learn how to think in a crisis Living by hard and fast rules can trap officers into bad decisions – instead teach them to think strategically. <https://www.police1.com/preventing-school-shootings/articles/learn-how-to-think-in-a-crisis-V4Jr2lZGIkNFkO8Q/> (дата звернення: 28.07.2023).

73. Наказ Головного Управління Національної поліції України в Одеській області № 2472 від 02.11.2021 року «Про організацію наставництва та роботи з молодими фахівцями (працівниками) в структурних, стройових та територіальних підрозділах ГУНП».

74. Мерденов Ю.В. Адаптація досвіду поліцейських США у сучасну практику функціонування інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний бюлетень*. 2023. № 31. С.57–63.

75. Jack B. Molden Five Ways To Avoid FTO Burnout. <https://web.archive.org/web/20120331063132/http://www.mesaaz.gov/police/fto/pdf/FTOBurnoutEthics.pdf> (дата звернення: 28.07.2023).

76. Кретчак О.М. Значення психологічного забезпечення в реалізації професійної діяльності слідчих. *Юридичний бюлетень*. 2017. Вип. 4. [http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2017/4\\_2017/21.pdf](http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2017/4_2017/21.pdf) (дата звернення: 28.07.2023).

77. Шопіна І.М. Проблеми професійної психологічної підготовки слідчих ОВС України. *Право і Безпека*. 2002. № 4. С. 203–206.

78. Про затвердження Інструкції про порядок проведення інструктажів з поліцейськими структурних підрозділів апарату Головного управління, окремих та територіальних підрозділів ГУНП в Одеській області. Наказ ГУНП в Одеській області № 1155 від 25.07.2022 року.

79. Мерденов Ю.В. Проблеми нормативного закріплення інституту наставництва в Національній поліції *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 1. С. 248-253.

80. Ковалів М.В., Іваха В.О. Діяльність органів внутрішніх справ в умовах воєнного стану. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4948/vnulpurn201683712.pdf> (дата звернення: 28.07.2023).

81. Про внесення змін до законів України «Про Національну поліцію» Закону України та «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» з метою оптимізації діяльності поліції, у тому числі під час дії воєнного стану». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2123-20#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

82. Медведенко С. В. Зарубіжний досвід взаємодії поліції з громадськістю на прикладі Великобританії та Бельгії. *Актуальні проблеми держави і права*: зб. наук. пр. Вип. 83 / редкол.: Г. І. Чанишева (голов. ред.) та ін. Одеса : Гельветика, 2019. С. 135-142.

83. Волонтери підтримки поліції (PSV) <https://www.westyorkshire.police.uk/jobs-volunteer/volunteers-policing/police-support-volunteers-psv> (дата звернення: 28.07.2023).

84. Про затвердження Порядку проведення оцінки рівня довіри населення до Національної поліції : постанова Кабінету Міністрів України від 7 лют. 2018 р. № 58. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-zatverdzhennyaporyadkuprovedennya-ocinki-rivnya-doviri-naselennya-donacionalnoyi-policiyi> (дата звернення: 28.07.2023).

85. Логвиненко М.І., Дем'яненко О.С. Роль та значення роботи з кадрами в період реформування органів Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2018. № 2. С. 134–137.

86. Денисюк С. В. Кадрова робота в органах внутрішніх справ України: поняття та процесуально-правовий аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 3. С. 129–131.

87. Соболев В. О. Менеджмент персоналу в органах внутрішніх справ : навчальний посібник. Харків: Еспада, 2001. 472 с.

88. Коптев П. Б. Організаційно-правові засади діяльності підрозділів по роботі з персоналом ОВС : дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 Х., 2006. 212 с.

89. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

90. Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1840> (дата звернення: 15.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.2.99

91. Шатрава С. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 1. С. 83–87.

92. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.

93. Про затвердження Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України : наказ Національної поліції України від 12.12.2015 № 136.

94. Криштанович М. Державне управління кадровим забезпеченням органів внутрішніх справ України. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2012. Вип. 9. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/)

visnik9/fail/ Kryshatanovych.pdf// [https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Kryshatanovych\\_dis.pdf](https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Kryshatanovych_dis.pdf) (дата звернення: 28.07.2023).

95. Денисова А. В. Значення та особливості кадрового забезпечення в органах Національної поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 1. С. 123 – 127.

96. Європейський кодекс поліцейської етики. Рекомендація (2001) 10, ухвалена Комітетом міністрів Ради Європи 19 вересня 2001 р. та Пояснювальний меморандум. URL: [https://hrea.org/wp-content/uploads/2021/02/Recommendation-Rec200110\\_European-Code-of-Police-Ethics\\_Ukrainian.pdf](https://hrea.org/wp-content/uploads/2021/02/Recommendation-Rec200110_European-Code-of-Police-Ethics_Ukrainian.pdf) (дата звернення: 28.07.2023).

97. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських. Наказ МВС № 1179 від 9.11.2016 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

98. Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: <http://slovopedia.org.ua/93/53399/875945.html> С. 1125. (дата звернення: 28.07.2023).

99. Гусаров С. М., Салманова О. Ю., Комзюк А. Т. та ін. Актуальні проблеми адміністративно-правового регулювання діяльності Національної поліції України : монографія. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків : Факт, 2022. 452 с.

100. Комірчий П. О. Кадрове забезпечення публічної служби у правоохоронній сфері: поняття та правові вимоги. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2019. № 41, т. 2. С. 134-137.

101. Шило Є. П. Правові основи та принципи діяльності Національної поліції України. *Законодавство України у світлі сучасних активних реформаційних процесів*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 13–14 жовт. 2017 р.). К.: Центр правових наукових досліджень, 2017. С. 117–120.

102. Лелет С. М. Адміністративно-правове регулювання управління в Національній поліції України : дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2017. 241 с.

103. Маланчій М., Ставицький О. Засади кадрового забезпечення в правоохоронній сфері. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadpsdu\\_2017\\_1\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadpsdu_2017_1_14.pdf) (дата звернення: 28.07.2023).

104. Швець Д. Первинна професійна підготовка як необхідна правова вимога до підготовки поліцейських. *Право і безпека*. 2017. № 3 (66). С. 103-112.

105. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125–131..

106. Руколайніна І.Є., Леміш О.О. Формування та підготовка кадрів (персоналу) для органів Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 1. С. 104–106..

107. Мерденов Ю.В. Пріоритетні вектори професійної підготовки поліцейських в сучасних умовах. *Право та суспільство*. 2023. № 4. С.218-224.

108. Про державну службу. Закону України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

109. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України. Закон України № 2337-VIII від 15 березня 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

110. Коди поліції. Повний список кодів поліції APCO 10Sep 26, 2016. <https://www.police1.com/resources/articles/police-codes-VqFqvWMyj16GES0f/>

111. Штат Вашингтон Навчальна комісія з питань кримінальної юстиції. URL: <https://cjtc.wa.gov> (дата звернення: 28.07.2023).

112. Начальник поліції вимоги відповідності. RCW 35.21.333. URL: <https://app.leg.wa.gov/rcw/default.aspx?cite=35.21.333> (дата звернення: 28.07.2023).

113. Остапович В. П. Психологічно-правові засади підвищення ефективності управлінської діяльності керівників підрозділів Національної поліції України: монографія. К. : ДНДІ МВС України, 2018. 352 с

114. Чому кожен керівник поліції повинен прочитати звіт «Оновлений заклик до дії». Перезавантаження було видано колишніми членами Президентської робочої групи з поліцейської діяльності 21-го століття, скликаної Президентом Обамою в 2014 році. 2023 рік. <https://www.police1.com/chiefs-sheriffs/articles/why-every-police-leader-should-read-the-renewed-call-to-action-report-U0yilqFxrScDc8m9/> (дата звернення: 28.07.2023).

115. Тишлек М. М. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України. Дис. ... д-ра філософії 081 «Право». Донецький державний університет внутрішніх справ, Кропивницький, 2023.

116. Дякова О. О. Формування правової культури працівників Національної поліції України. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2016. № 2. С. 189–199.

117. Микитин В. Механізми зменшення негативного впливу корупції на суспільство в країнах світу. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 2 (18). С. 61-66.

118. Ангеленюк А.-М. Добросесність у поліції Сінгапуру через призму антикорупційних програм: правові аспекти. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2021. Серія Право. Вип. 67. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/01/59.pdf> (дата звернення: 28.07.2023).

119. Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training and Socialisation. *The Asia Pacific Journal of Public Administration* VOL 28,NO. 1 (JUNE 2006) P.59-75. P. 66-73.

120. Методика незавершених пропозицій Сакса — Сіднея, модифікована для психосоматичних хворих. URL: [https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/302920/mod\\_folder/content/](https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/302920/mod_folder/content/) (дата звернення: 28.07.2023).

121. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.

122. Про професійний розвиток. Закон України від 27.12.2019 року. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2012, № 39, ст.462).

123. Швець Д.В. Психологічні та правові засади формування особистості поліцейського в Україні: монографія. Харків: Майдан, 2018.518 с

124. Лелет С., Плугатар Т. Взаємодія органів національної поліції з органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні. *Law. State. Technology*. 2023. №1. С. 3 – 9.

125. Тюріна В. О. Відповідальність як фактор формування лідерської компетентності курсантів як майбутніх офіцерів поліції. *Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2019. Вип. 72 Т. 2. Серія 5. С. 214-218.

126. Гончаренко І.Б., Михайлова Ю.М. Шляхи використання зарубіжного досвіду підготовки кадрів для сектора безпеки та оборони України. *Українська наука: проблеми сьогодення та перспективи розвитку* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 29–30 липня 2016 р.). Одеса, 2026. С. 162-164.

127. Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи від 11 травня 2000 № R (2000) Щодо кодексів поведінки державних службовців. [https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend\\_poved\\_DS.pdf](https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend_poved_DS.pdf)

128. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. редкол.: Нор В. Т. (голова) та ін.; Нац. акад. правових наук України; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право. 2020. Т. 19: Кримінальний процес, судоустрій, прокуратура та адвокатура. С. 161.

129. Сокурєнко В. В. Підготовка кадрів для сектору безпеки і оборони як передумова забезпечення національної безпеки України. *Харківський національний університет внутрішніх справ: 20 років у статусі національного: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 2 берез. 2021 р.); МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. С. 17-20.*

130. The European Police College (CEPOL).URL: <https://www.cepol.europa.eu/about/the-agency> (дата звернення: 28.07.2023).

131. Regulation (eu) 2015/2219 of the european parliament and of the council of 25 November 2015 on the European Union Agency for Law Enforcement Training (CEPOL) and replacing and repealing Council Decision 2005/681/JHA.URL: Official Journal of the European Union. URL:<https://www.cepol.europa.eu/about/the-agency> (дата звернення: 28.07.2023).

132. Британская полиция разработает свою ИИ-систему прогнозирования преступлений. <https://hightech.plus/2018/11/26/britanskaya-policiya-razrabotaet-svoyu-ii-sistemu-prognozirovaniya-prestuplenii>

133. Еойн Янг і Ліза Куїнн. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики: Практичний посібник для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі / Пер. з англ. С.Соколик. Наук. ред. пер. О. Кілієвич. К.:“К.І.С.”, 2003. 120 с.

134. The future challenges facing criminal justice systems.2020. <https://ecpl.com.ua/wp-content/uploads/2021/07/gx-gps-future-of-criminal-justice-1.pdf> (дата звернення: 28.07.2023).



135. Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 р. № 1118-р.

URL: [https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjpmKvG073WAhWzZpoKHb7BDtMQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kmu.gov.ua%2Fdocument%2F247780692%2FR01118-00.doc&usg=AFQjCNFg7Xys52snHk04KTJHyL\\_De7GZQ](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjpmKvG073WAhWzZpoKHb7BDtMQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kmu.gov.ua%2Fdocument%2F247780692%2FR01118-00.doc&usg=AFQjCNFg7Xys52snHk04KTJHyL_De7GZQ). (дата звернення: 28.07.2023).

136. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

137. Personnel Policy: Crafting a Human Resources Framework for Success. URL: <https://www.shiftbase.com/glossary/personnel-policy> (дата звернення: 28.07.2023).

138. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01 липня 2010 р. № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

139. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, залучених до місцевого та регіонального врядування. 35 сесія. CG35(2018)12 від 7 листопада 2018 року URL: <https://rm.coe.int/16809c3faa> (дата звернення: 28.07.2023).

140. Polis. URL: <https://polis.osce.org/index.php/country-profiles/switzerland> (дата звернення: 28.07.2023).

141. Мобілізація поліцейських може позначитися на криміногенній ситуації в країні – Вигівський. Укрінформ (22.01.2024). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3816684-mobilizacia-policejskih-moze-poznacitisa-na-kriminogennij-situacii-v-kraini-vigivskij.html> (дата звернення: 28.07.2023).

142. Lesko N., Zhyravetskyi T., Lasko I., Shvets D., Biletska M. Martial law and the digital labor market: The case of Ukraine. *Cuestiones Politicas*, №41 (79). 2023. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/41091> (дата звернення: 28.07.2023).

143. Барко В. І., Остапович В. П., Барко В. В. Напрями вдосконалення професійної психологічної підготовки поліцейських Національної поліції України. *Психологічний часопис*. 2018. № 4 (14). С. 9–18.

144. Polska Policja. URL: <https://statystyka.policja.pl/st/wybrane-statystyki> (дата звернення: 28.07.2023).

145. Офіційний сайт поліції Данії. <https://politi.dk> (дата звернення: 28.07.2023).

146. Матюхіна Н. Поліція Великобританії: сучасні тенденції розвитку й управління: [монографія] / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О. Бандурки. Х. : Консум, 2001. 131 с.

147. Профіль країн. <https://polis.osce.org/index.php/country-profiles/denmark> Finnish Police. <https://poliisi.fi/en/frontpage> (дата звернення: 28.07.2023).

148. Pendiura M., Lukashenko A., Lapka O., Kryvenko V., Tykhomyrov D. (2023). Digitization of public authorities: Global experience. *Political Issues*, 41 (79), 197-212. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4179.13> URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/41014> (дата звернення: 28.07.2023).

149. Криштанович М. Ф. Європейський досвід державного управління органами поліції та можливості його використання в Україні. Політичні та правові засади державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. №1 (47). URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/apdy\\_2015\\_1\\_42.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/apdy_2015_1_42.pdf) (дата звернення: 28.07.2023).

150. Поліція Франції. URL: <https://polis.osce.org/country-profiles/france#national-police-10201> (дата звернення: 28.07.2023).
151. Поліція Іспанії. URL: [https://www.policia.es/\\_es/idioma\\_en\\_policia.php](https://www.policia.es/_es/idioma_en_policia.php) (дата звернення: 28.07.2023).
152. Italian State Police . URL: <https://www.poliziadistato.it/articolo/welcome> (дата звернення: 28.07.2023).
153. Костюк С. С. Заклади підготовки кадрів для органів поліції в Швейцарії. *Актуальні проблеми охорони і захисту прав та свобод людини і громадянина в умовах воєнного стану та післявоєнний період*: Матеріали Міжвідомчого науково-практичного круглого столу (Київ, 23 травня 2024 р.). К.: НАВС, 2024 С. 136–138.
154. Центр підготовки поліцейських. URL: <https://www4.ti.ch/di/pol/chiamo/la-formazione-in-polizia/scuola-di-polizia> (дата звернення: 28.07.2023).
155. Цюрихська поліцейська школа. URL: <https://zhps.ch> (дата звернення: 28.07.2023).
156. Interkantonal Police College Hitzkirch. URL: <https://www.iph-hitzkirch.ch> (дата звернення: 28.07.2023).
157. Polizeischule Ostschweiz. URL: <https://www.polizeischule-ostschweiz.ch> (дата звернення: 28.07.2023).
158. Саватанська поліцейська академія. URL: <https://academie-de-police.ch> (дата звернення: 28.07.2023).
159. SPSF Асоціація швейцарських поліцейських VSPB. URL: <https://www.vspb.org> (дата звернення: 28.07.2023).
160. Гопфалов Д. В. Досвід зарубіжних країн у реформуванні міліції. *Реформування органів внутрішніх справ: проблеми та перспективи (вітчизняний і зарубіжний досвід)* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 28-29 берез. 2014 р.). Дніпропетровськ: Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2014. С. 134-135

161. Сайт Японської національної поліції.  
URL:<https://www.npa.go.jp/bureau/sosikihanzai/index.html> (дата звернення: 28.07.2023).

162. Федченко О. Організація діяльності патрульної служби поліції зарубіжних країн порівняно з роботою міліції України. *Вісник Академії управління МВС*. 2009. № 1. С. 153-166.

163. Заросило В. О. Порівняльний аналіз адміністративної діяльності міліції України та поліції зарубіжних країн (Великобританії, США, Канади та Франції) : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2002. 250 с.

164. Фролова О.Г. Проблеми правового регулювання інформаційно-методичного управління в органах внутрішніх справ. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. 2002. № 1. С. 53–62.

165. Положення про єдину цифрову відомчу телекомунікаційну мережу МВС. Затверджене наказом МВС № 596 від 04.07.2016 року.

166. Бочковий О.В. Ігнорування інформаційно-технічного прогресу органами досудового розслідування в Україні: хронічна риса чи тимчасове явище? *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2016. Вип. 3. С. 223–231.

167. Снегірьова Т.Л. Інформаційні технології в діяльності правоохоронних органів та необхідність їх вивчення курсантами вищих навчальних закладів системи МВС. URL:  
<http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid>. (дата звернення: 28.07.2023).

168. Хорт І.В. Особливості інформаційного забезпечення органів внутрішніх справ у сфері охоронної діяльності. *Наукові праці МАУП*, 2015. Вип. 44(1). С. 100–107.

169. Криміналістика: підручник / [В.Ю. Шепітько, В.О. Коновалова, В.А.Журавель та ін.] ; за ред. В.Ю. Шепітька. 5-те вид. переробл. та доповн. К.: Ін-Юре, 2016. 640с.

170. Давід Мартін Абанадес. Інтеркультурні міста громадська поліція. посібник. <https://rm.coe.int/-/16809e519f>

171. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах. Постанова КМУ № 1343 від 28 грудня 2020 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

172. Вінчук В.В. Сучасні інформаційні технології в правоохоронних органах: проблеми використання. *Застосування інформаційних технологій у діяльності правоохоронних органів* : матеріали наук.-практ. семінару, м. Харків, 18 груд. 2019 р. / МВС України, Харк. нац. ун-т внутр. справ. Харків. ХНУВС, 2019. 87 с.

173. Євдокимов П.В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні. Дис. ... канд. юрид. н. 12.00.07 Запорізький нац. ун-т, Запоріжжя, 2020..

174. Гарбузюк К. Г. Єдність та диференціація правового регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. № 12(114). С. 58–64.

175. Штучний інтелект допоможе уникнути повторних злочинів: Мінюст запускає «Касандру». Укрінформ : сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3098629-stucnij-intelekt-dopomozeuniknuti-povtornih-zlociniv-minust-zapuskae-kasandru.html> (дата звернення: 09.09.2021).

176. Шевчук Т. А., Свистун Я. В. Використання штучного інтелекту у протидії злочинності. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2021. №2 (25). С. 128 – 134.

177. Князєв С. М., Грібов М. Л. Правове регулювання використання досягнень сучасної науки й техніки в розкритті злочинів. Використання можливостей штучного інтелекту в кримінальному провадженні. *Використання досягнень сучасної науки й техніки в розкритті злочинів* : матеріали міжвідом. наук.-практ. круглого столу (м. Київ, 25 лют. 2021 р.). К. : Нац. акад. внутр. справ, 2021. С. 14–17

178. Сокурєнко В. В. Підготовка кадрів для сектору безпеки і оборони як передумова забезпечення національної безпеки України. *Харківський національний університет внутрішніх справ: 20 років у статусі національного* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 2 берез. 2021 р.); МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. С. 17-20.

179. Радутний О. Е. Кримінальна відповідальність штучного інтелекту. *Інформація і право*. 2017. № 2 (21). С. 124–132.

180. Юртаєва К. В. Використання технологій штучного інтелекту в реалізації стратегій «predictive policing»: можливості, проблеми та перспективи для України. *Використання технологій штучного інтелекту у протидії злочинності* : матеріали наук.-практ. онлайн-семінару (м. Харків, 5 листоп. 2020 р.). Харків : Право, 2020. С. 99–104.

181. Експертні системи: особливості застосування. <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13574/> (дата звернення: 28.07.2023).

182. Адміністративна (поліцейська) діяльність органів Національної поліції. Особлива частина: [підруч.] / [Братєль С.Г., Константинов С.Ф., Лошицький М.В. та ін.]; за ред. В.В. Ковалєнка, Ю.І. Римарєнка, В.І. Олєфіра. ТзОВ «Тєрно-граф», 2011. 672 с.

183. Адміністративна діяльність Національної поліції: навчальний посібник для підготовки до іспиту / Калюк О.М., Константинов С.Ф., Куліков В.А. та ін. / за ред. Кулікова В.А. К.: «Освіта України», 2016. 230 с.

184. Поширення моделі поліції, орієнтованої на громаду Японська система Кобан і довіру мешканців. [https://www.japan.go.jp/tomodachi/2016/spring2016/sharing\\_police\\_model.html](https://www.japan.go.jp/tomodachi/2016/spring2016/sharing_police_model.html) (дата звернення: 28.07.2023).

185. Стратегія боротьби з організованою злочинністю. URL: [https://www.npa.go.jp/laws/notification/keiji/sosikihanzaitaisakukikaku/20200401\\_sotaiki.pdf](https://www.npa.go.jp/laws/notification/keiji/sosikihanzaitaisakukikaku/20200401_sotaiki.pdf) (дата звернення: 28.07.2023).

186. Рущенко І.П. Соціологія на війні. *Український соціологічний журнал*. 2017. №1-2 . С. 43-52.

187. Остапович В. П. Теоретичні засади проведення конкурсу на заняття керівних посад у Національній поліції України. *Наука і правоохорона*. 2017. № 4 (38). С. 258–264

188. Афанасьєв Є. В., Афанасьєва М. Г., Капітула С. В. Окремі ключові аспекти формування організаційного забезпечення стратегічного управління залізорудними підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 37. С. 4-11.

189. Волкова Н. П., Бикова В. О. Технології аналізу ситуацій у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2017. № 2 (14). С. 137–147.

190. Біскуп В. С. Застосування методу аналізу ситуацій (case-study) в інтерактивних формах навчання URL: [www.sau.kiev.ua/docs/.../v.s.biskup.doc](http://www.sau.kiev.ua/docs/.../v.s.biskup.doc) (дата звернення: 28.07.2023).

191. Безега В. В. Адміністративно-правові засади діяльності Національної поліції як суб'єкта сектору безпеки і оборони : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2020. 311 с.

192. Performance reviews. [https://peopleforce.io/uk/products/peopleperform/performance-reviews?utm\\_term=&utm\\_campaign=search-ukraine-ua-DSA&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=639985948222&hsa\\_acc=4488546770&hsa\\_cam=19177076605&hsa\\_grp=139464573810&hsa\\_ad=639985948222&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=aud-1205157169193:dsa-2085000247092&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad=1&gclid=CjwKCAjw52mBhB5EiwA05YKo7UVBaKoraGliCRjLN4VWW\\_mwzoupe1L12KqwIRSDIuYNowGErlheRoCkQYQAvD\\_BwE](https://peopleforce.io/uk/products/peopleperform/performance-reviews?utm_term=&utm_campaign=search-ukraine-ua-DSA&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=639985948222&hsa_acc=4488546770&hsa_cam=19177076605&hsa_grp=139464573810&hsa_ad=639985948222&hsa_src=g&hsa_tgt=aud-1205157169193:dsa-2085000247092&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad=1&gclid=CjwKCAjw52mBhB5EiwA05YKo7UVBaKoraGliCRjLN4VWW_mwzoupe1L12KqwIRSDIuYNowGErlheRoCkQYQAvD_BwE) (дата звернення: 28.07.2023).



193. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

194. Наказ МВС України від 18.05.2022 № 305 «Про затвердження Порядку добору (відбору) на навчання до закладів освіти на період дії воєнного стану».

195. Рущенко І.П. Війна цивілізацій: анатомія російсько-українського конфлікту. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2019. 439 с.

196. Доручення МВС України від 27.10.2022 № 139/18 «Про оцінювання корупційних ризиків та підготовку антикорупційних програм в системі МВС на 2023-2025 роки».

197. Остапович В. П. Юридико-психологічні засади розробки профілю професії оперуповноваженого карного розшуку Національної поліції України. *Право і безпека*. 2018. Т. 68. № 1. С. 50–55.

198. Методичні рекомендації від 02.01.2018 року № 2/12/2/1/02-2018 щодо проведення моніторингу соціально-психологічного клімату в органах Національної поліції України.

199. Методичні рекомендації від 22.06.2021 року № 7875/01/12-2021 щодо організації психологічного супроводження поліцейських, державних службовців та інших працівників Національної поліції України, які потребують психологічної підтримки та допомоги.

200. Рекомендації щодо алгоритму проведення заходів, спрямованих на виявлення та перевірку фактів, що свідчать про можливе порушення поліцейським дисципліни та законності співпрацю з колаборантами, представниками спецслужб окупантів поліцейськими, які вийшли з тимчасово окупованих територій або були незаконно позбавлені волі окупаційними військами (лист НПУ від 08.06.2022 № 3850/01/42-2022).

201. Забезпечення психологічного здоров'я працівників Національної поліції України: навч.-метод. посіб. / Остапович В.П., Барко В.І., Кириєнко



Л.А., Пампура І.І., Барко В.В.; за ред. проф. В.О. Криволапчука. К.: ДНДІ  
МВС України; ФОП Кандиба Т. П., 2019. 204 с

## Додаток А

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Мерденов Ю.В. Проблеми нормативного закріплення інституту наставництва в Національній поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 1. С. 248-253.

2. Мерденов Ю.В. Адаптація досвіду поліцейських США у сучасну практику функціонування інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний бюлетень*. 2023. № 31. С. 57–63.

3. Мерденов Ю.В. Пріоритетні вектори професійної підготовки поліцейських в сучасних умовах. *Право та суспільство*. 2023. № 4. С.218-223.

4. Мерденов Ю.В. Гарантії роботи наставників як спосіб зміцнення інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний вісник*. 2023. №4 С.212-218.

*які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Мерденов Ю.В. Місце інституту наставництва в механізмі професійної підготовки поліцейських. *Роль та місце правоохоронних органів у розбудові демократичної правової держави: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса, 31 берез. 2023 р.)*. Одеса: ОДУВС, 2023. С.168-171.

2. Профілактика професійного вигорання наставників в поліції: *Професійна підготовка поліцейських в Україні: методологія, теорія, практика: матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса, 25 трав. 2023 р.)* Одеса: ОДУВС, 2023. С.113–116.

3. Мерденов Ю.В. Система психологічного забезпечення поліцейських як складова системи управління персоналом в Національній поліції. *Актуальні аспекти криміналістичного та психологічного забезпечення*

*правоохоронної діяльності*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 06 жовт. 2023 р.). Одеса: ОДУВС, 2023. С. 124-129.

4. Мерденов Ю.В. Психологічна підготовка поліцейських як запорука професіоналізму. *Стан та перспективи розвитку адміністративного права України*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса, 20 жовт. 2023 р.). Одеса: ОДУВС, 2023. С. 202-205.

5. Мерденов Ю.В. Проблемні аспекти залучення представників громадськості до проведення службових розслідувань в поліції. *Дотримання прав і свобод людини Національною поліцією України в умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 27 жовт. 2023 р.). Одеса: ОДУВС, 2023. С.95- 98.

## Додаток Б

**ПРОПОЗИЦІЇ**  
**ВІОС УКЗ ГУНП в Одеській області щодо внесення змін до**  
**Дисциплінарного статуту Національної поліції України, затвердженого**  
**Законом України від 15 березня 2018 року № 2337-VIII**

Зміст положення (норми) чинного законодавства	Зміст відповідного положення (норми) проєкту акта	Пояснення змін
<p><b>Стаття 1.</b> Службова дисципліна</p> <p>3. Службова дисципліна, крім основних обов'язків поліцейського, визначених статтею 18 Закону України «Про Національну поліцію», зобов'язує поліцейського:</p>	<p><b>Частина 3 статті 1</b> Дисциплінарного статуту Національної поліції України доповнити пунктом наступного змісту: «Невідкладно повідомляти свого безпосереднього керівника про свою відсутність на службі у письмовій формі (рапортом), засобами електронного чи телефонного зв'язку або іншим доступним способом з наданням доказів поважності причини своєї відсутності на роботі».</p>	<p>Відповідно до частини 3 статті 16 Дисциплінарного статуту Національної поліції України до строку проведення службового розслідування не зараховується документально підтверджений час перебування поліцейського, стосовно якого проводиться службове розслідування, у відрядженні, на лікарняному (у період тимчасової непрацездатності) або у відпустці.</p> <p>Разом з тим, у разі, якщо поліцейський, стосовно якого проводиться службове розслідування, перебуває на лікарняному, нерідко виникають випадки коли неможливо документально підтвердити факт перебування останнього на лікарняному, у зв'язку з ненаданням ним підтверджених документів причин відсутності на службі (листок непрацездатності тощо), таким чином відсутні підстави для не зарахування часу перебування поліцейського на лікарняному до строків проведення службового розслідування.</p>
<p><b>Стаття 11.</b> Відповідальність поліцейського</p> <p>3. Поліцейських, яких в установленому порядку притягнуто до адміністративної, кримінальної або цивільно-</p>	<p><b>Стаття 11.</b> Відповідальність поліцейського</p> <p>3. Поліцейських, яких в установленому порядку притягнуто до адміністративної, кримінальної, цивільно-</p>	<p>Відповідно до пункту 4 частини 1 статті 1 Закону України «Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі»:  - матеріальна</p>

<p>правової відповідальності, одночасно може бути притягнуто до дисциплінарної відповідальності згідно з цим Статутом.</p>	<p>правової <u>та матеріальної</u> відповідальності, одночасно може бути притягнуто до дисциплінарної відповідальності згідно з цим Статутом.</p>	<p>відповідальність - вид юридичної відповідальності, що полягає в обов'язку військовослужбовців та деяких інших осіб покрити повністю або частково пряму дійсну шкоду, що було завдано з їх вини шляхом знищення, пошкодження, створення нестачі, розкрадання або незаконного використання військового та іншого майна під час виконання обов'язків військової служби або службових обов'язків, а також додаткове стягнення в дохід держави як санкція за протиправні дії у разі застосування підвищеної матеріальної відповідальності.</p> <p>Відповідно до частини 3 статті 3 вищевказаного Закону:</p> <p>- притягнення особи до матеріальної відповідальності за завдану шкоду не звільняє її від дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності, встановленої законами України.</p>
<p><b>Стаття 14.</b> Службове розслідування</p>	<p><b>Статтю 14</b> Дисциплінарного статуту Національної поліції України доповнити частиною наступного змісту: «У разі пошкодження (завдання шкоди) службового майна службове розслідування проводиться на підставі Закону України від 03.10.2019 № 160 ІХ «Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі».</p>	<p>Відповідно до пункту 10 частини 3 статті 1 Дисциплінарного статуту Національної поліції України службова дисципліна, крім основних обов'язків поліцейського, визначених статтею 18 Закону України «Про Національну поліцію», зобов'язує поліцейського берегти службове майно, забезпечувати належний стан зброї та спеціальних засобів.</p> <p>Разом з тим, частиною 4 статті 14 Дисциплінарного статуту Національної поліції України факт пошкодження службового майна не визначено як підставу для призначення службового розслідування.</p>

<p><b>Стаття 14.</b> Службове розслідування</p> <p>1. Службове розслідування - це діяльність із збирання, перевірки та оцінки матеріалів і відомостей про дисциплінарний проступок поліцейського.</p> <p>2. Службове розслідування проводиться з метою своєчасного, повного та об'єктивного з'ясування всіх обставин вчинення поліцейським дисциплінарного проступку, встановлення причин і умов його вчинення, вини, ступеня тяжкості дисциплінарного проступку, розміру заподіяної шкоди та для підготовки пропозицій щодо усунення причин вчинення дисциплінарних проступків.</p>	<p><b>Стаття 14.</b> Службове розслідування</p> <p>1. Службове розслідування - це діяльність із збирання, перевірки та оцінки матеріалів і відомостей <b><u>про порушення, вчинене поліцейським, що має ознаки дисциплінарного проступку.</u></b></p> <p>2. Службове розслідування проводиться з метою своєчасного, повного та об'єктивного з'ясування всіх обставин вчинення поліцейським <b><u>порушення, що має ознаки дисциплінарного проступку,</u></b> встановлення причин і умов його вчинення, вини, ступеня тяжкості, розміру заподіяної шкоди та для підготовки пропозицій щодо усунення причин вчинення дисциплінарних проступків.</p>	<p>Відповідно до частини 4 статті 14 Дисциплінарного статуту Національної поліції України підставою для призначення службового розслідування є заяви, скарги та повідомлення громадян, посадових осіб, інших поліцейських, засобів масової інформації (далі - повідомлення), рапорти про вчинення порушення, <b><u>що має ознаки дисциплінарного проступку,</u></b> або безпосереднє виявлення <b><u>ознак такого проступку</u></b> посадовою особою поліції, за наявності достатніх даних, що вказують на <b><u>ознаки дисциплінарного проступку.</u></b></p> <p>Разом з тим, у частинах 1 та 2 статті 14 Дисциплінарного статуту Національної поліції України зазначено конкретно факт вчинення поліцейським дисциплінарного проступку, тоді як службове розслідування проводиться саме з метою вчинення/невчинення поліцейським дисциплінарного проступку.</p> <p>Відповідно до частини. 2 статті 21 Дисциплінарного статуту Національної поліції України днем виявлення дисциплінарного проступку вважається день затвердження висновку за результатами службового розслідування.</p>
<p><b>Стаття 14.</b> Службове розслідування</p> <p>5. У разі надходження до органу поліції матеріалів про вчинення поліцейським адміністративного правопорушення, що складені в порядку, визначеному Кодексом України про</p>	<p><b>Стаття 14.</b> Службове розслідування</p> <p>5. У разі надходження до органу поліції матеріалів про вчинення поліцейським адміністративного правопорушення, що складені в порядку, визначеному Кодексом України про</p>	<p>Процедура притягнення до дисциплінарної відповідальності поліцейських на підставі матеріалів про вчинення поліцейським адміністративного правопорушення Дисциплінарним статутом Національної поліції України не передбачена.</p>

адміністративні правопорушення, службове розслідування не призначається, а рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності приймається на підставі зазначених матеріалів.	адміністративні правопорушення, <u>службове розслідування призначається на підставі зазначених матеріалів.</u>	
--	--	--

## ПРОПОЗИЦІЇ

**ВІОС УКЗ ГУНП в Одеській області щодо внесення змін до Порядку проведення службових розслідувань у Національній поліції України, затвердженого наказом МВС України від 07 листопада 2018 року № 893**

Зміст положення (норми) акту	Зміст відповідного положення (норми) проєкту акта	Пояснення змін
<b>II. Призначення службового розслідування</b> 2. Службове розслідування призначається, зокрема, за наявності даних про:	Пункт 2 розділу II Порядку проведення службових розслідувань у Національній поліції України доповнити частиною наступного змісту: «У разі пошкодження (завдання шкоди) службового майна службове розслідування проводиться на підставі Закону України від 03.10.2019 № 160 IX «Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі».	Відповідно до пункту 10 частини 3 статті 1 Дисциплінарного статуту Національної поліції України службова дисципліна, крім основних обов'язків поліцейського, визначених статтею 18 Закону України «Про Національну поліцію», зобов'язує поліцейського берегти службове майно, забезпечувати належний стан зброї та спеціальних засобів. Разом з тим, пунктом 2 розділу II Порядку проведення службових розслідувань у Національній поліції України факт пошкодження службового майна не визначено як підставу для призначення службового розслідування.
<b>II. Призначення службового розслідування</b> 3. Службове розслідування не призначається в разі надходження до органу (підрозділу, закладу,	<b>Пункт 3 розділу II</b> Порядку проведення службових розслідувань у Національній поліції України викласти у наступній редакції: «В разі надходження до органу (підрозділу, закладу,	Процедура притягнення до дисциплінарної відповідальності поліцейських на підставі матеріалів про вчинення поліцейським адміністративного

<p>установи) поліції чи закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських (далі - ЗВО), матеріалів про вчинення поліцейським адміністративного правопорушення, що складені в порядку, визначеному Кодексом України про адміністративні правопорушення. У цьому разі рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності приймається на підставі зазначених матеріалів.</p>	<p>установи) поліції чи закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських (далі - ЗВО), матеріалів про вчинення поліцейським адміністративного правопорушення, що складені в порядку, визначеному Кодексом України про адміністративні правопорушення, службове розслідування призначається на підставі зазначених матеріалів».</p>	<p>правопорушення Дисциплінарним статутом Національної поліції України не передбачена.</p>
<p><b>Розділ V. Проведення службового розслідування дисциплінарною комісією</b></p> <p>1. Проведення службового розслідування полягає в діяльності дисциплінарної комісії із збирання, перевірки та оцінки матеріалів і відомостей про дисциплінарний проступок поліцейського з метою своєчасного, повного та об'єктивного з'ясування всіх обставин його вчинення, установлення причин і умов учинення дисциплінарного проступку, вини поліцейського, ступеня тяжкості дисциплінарного проступку, розміру заподіяної шкоди та для підготовки пропозицій щодо усунення причин</p>	<p>Пункт 1 розділу V Порядку проведення службових розслідувань у Національній поліції України викласти у наступній редакції: «Проведення службового розслідування полягає в діяльності дисциплінарної комісії із збирання, перевірки та оцінки матеріалів і відомостей <b><u>про діяння (дії чи бездіяльність) поліцейського, що має ознаки дисциплінарного проступку,</u></b> з метою своєчасного, повного та об'єктивного з'ясування всіх обставин його вчинення, установлення причин і умов учинення дисциплінарного проступку, <b><u>у разі його встановлення,</u></b> вини поліцейського, ступеня тяжкості дисциплінарного проступку, розміру заподіяної шкоди та для підготовки пропозицій щодо</p>	<p>Відповідно до частини 4 статті 14 Дисциплінарного статуту Національної поліції України підставою для призначення службового розслідування є заяви, скарги та повідомлення громадян, посадових осіб, інших поліцейських, засобів масової інформації (далі - повідомлення), рапорти про вчинення порушення, <b><u>що має ознаки дисциплінарного проступку,</u></b> або безпосереднє виявлення <b><u>ознак такого проступку</u></b> посадовою особою поліції, за наявності достатніх даних, що вказують на <b><u>ознаки дисциплінарного проступку.</u></b></p> <p>Разом з тим, у частинах 1 та 2 статті 14 Дисциплінарного статуту Національної поліції України зазначено конкретно факт вчинення поліцейським дисциплінарного проступку, тоді як службове розслідування проводиться</p>



учинення дисциплінарних проступків.	усунення причин учинення дисциплінарних проступків.	саме з метою з'ясування вчинення/невчинення поліцейським дисциплінарного проступку. Відповідно до частини. 2 статті 21 Дисциплінарного статуту Національної поліції України днем виявлення дисциплінарного проступку вважається день затвердження висновку за результатами службового розслідування.
-------------------------------------	---	---

## Додаток В

## Д О В І Д К А

Про результати роботи УКЗ  
ГУНП в Одеській області  
за дванадцять місяців 2023 року

### РОЗДІЛ І. РОБОТА У НАПРЯМКУ КОМПЛЕКТУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ГУНП В ОБЛАСТІ

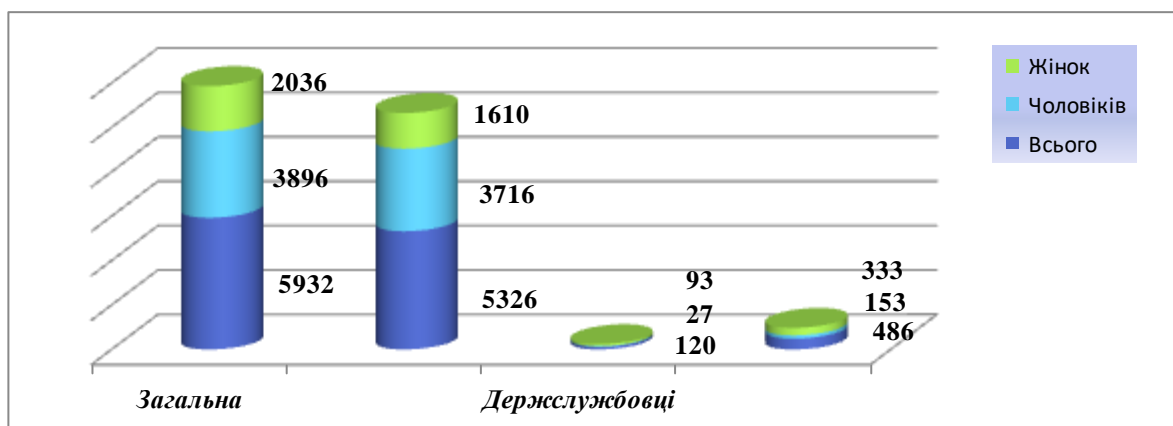
**Штатна чисельність**  
6420 одиниць



**Загальна штатна чисельність** органів і підрозділів поліції ГУНП становить **6420** одиниць (01.12.2022 – **6395**), з них:

- поліцейські – **5760** (5726) (вищий склад поліції **1** (1), (середній склад поліції **4456** (4375), молодший склад поліції **1303** (1350)); державні службовці - **135** (137) та цивільний персонал – **525** (532) одиниці.

### ОБЛІКОВА ЧИСЕЛЬНІСТЬ

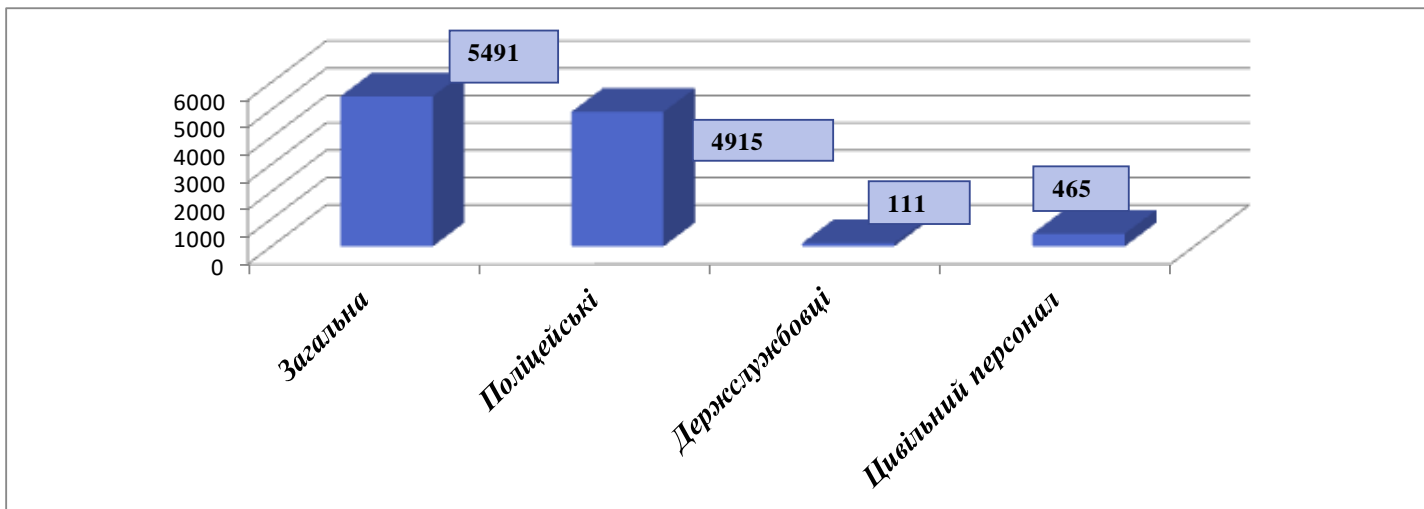


**Загальна облікова чисельність** органів і підрозділів поліції ГУНП становить **5932** «чоловіків **3896**», «жінок **2036**» (01.01.2023 – 5882 «чоловіків 3930», «жінок 1952»), з них:

- поліцейські – **5326** «чоловіків **3716**», «жінок **1610**» (5267, «чоловіків 3738», «жінок 1529») (вищий склад **1** (1), середній склад поліції

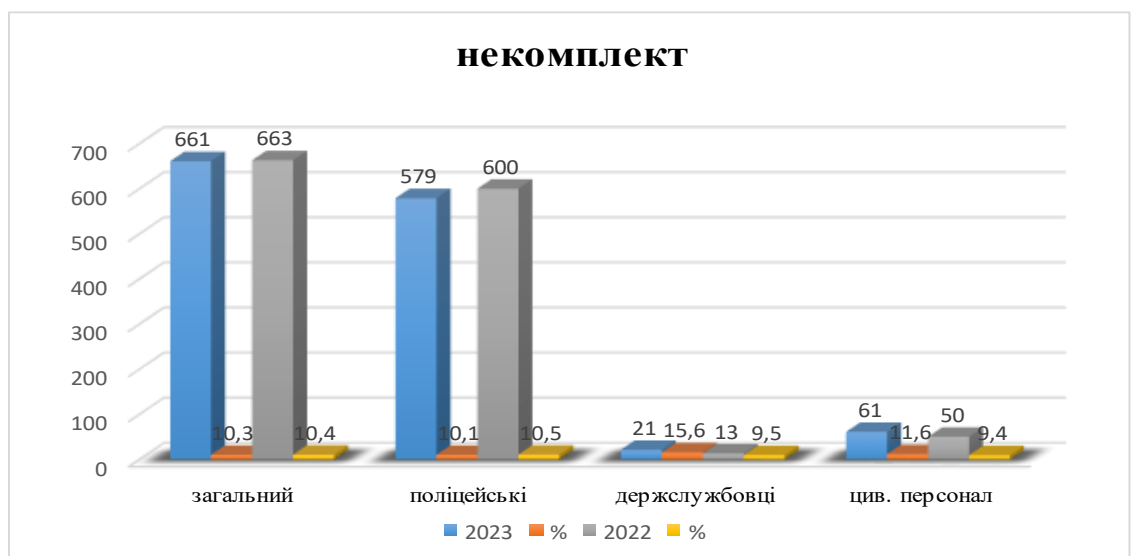
**4193 «чоловіків 2770», «жінок 1423»** (4139, «чоловіків 2800», «жінок 1339»), молодший склад поліції **1133 «чоловіків 946», «жінок 187** (1127 «чоловіків 937», «жінок 190»); **державні службовці – 120 «чоловіків 27», «жінок 93»** (127 «чоловіків 30», «жінок 97») та **цивільний персонал – 486 «чоловіків 153, «жінок 333»** (488 «чоловіків 162», «жінок 326»).

### ФАКТИЧНА ЧИСЕЛЬНІСТЬ



**Загальна фактична чисельність** органів і підрозділів поліції ГУНП становить **5491** (01.01.2023 – 5499), з них:

- **поліцейські – 4915** (4912 (вищий склад **1** (1), середній склад поліції **3887** (3866, молодший склад поліції 1028 (1045); **державні службовці – 111** (118) та **цивільний персонал – 465** (469).



Станом на 01 січня 2024 року становить:

загальний – 661 одиниця (10,3 %) (01.01.2023 – 663 (10,4 %), з них:

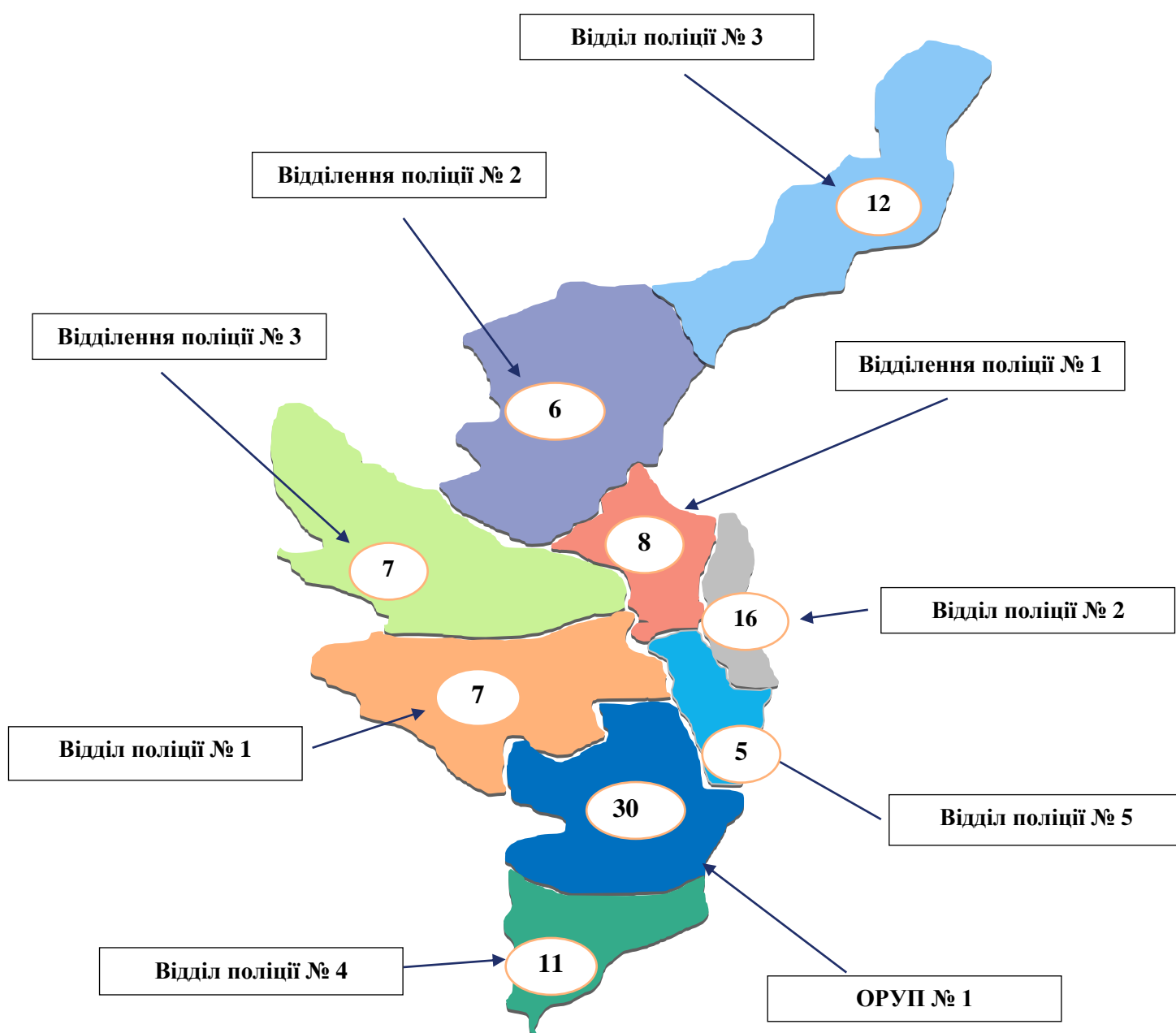
- поліцейських – **579** одиниць (10,1 %) (01.01.2023 – 600 (10,5 %);
- держслужбовців – **21** одиниця (15,6 %) (01.01.2023 – 13 (9,5 %);
- цивільного персоналу – 61 одиниця (11,6 %) (01.01.2023 – 50 (9,4 %)).

### Апарат (при апараті) Головного управління

Штатна чисельність – 1064 (914) = 1978, некомплект – 257 працівників (12,9%)

### ОДЕСЬКЕ РАЙОННЕ УПРАВЛІННЯ ПОЛІЦІЇ № 1

Загальна штатна чисельність – 1415, некомплект – 90 працівників (6,3 %).



**ЗОКРЕМА:**

Одеське РУП № 1 (Київський) – **30** працівників (7,7 %) від заг. шт. чис. **389**;  
 відділ поліції № 1 (Малиновський) – **7** (4,0 %) від заг. шт. чис. **174**;  
 сектор поліцейської діяльності № 1 (Аеропорт) – **0** (0 %) від заг. шт. чис. **17**;  
 відділ поліції № 2 (Приморський) – **16** (8,3 %) від заг. шт. чис. **193**;  
 відділ поліції № 3 (Суворовський) – **12** (6,3 %) від заг. шт. чис. **192**;  
 відділ поліції № 4 (Таїровське) – **11** (11,0 %) від заг. шт. чис. **100**;  
 відділ поліції № 5 (Шевченківське) – **5** (5,0 %) від заг. шт. чис. **101**;  
 відділення поліції № 1 (Портофранківське) – **8** (9,2 %) від заг. шт. чис. **87**;  
 відділення поліції № 2 (Хаджибейське) – **6** (7,5 %) від заг. шт. чис. **80**;  
 відділення поліції № 3 (Хмельницьке) – **7** (8,5 %) від заг. шт. чис. **82**.

**РУП та РВП Одеської області**

**Штатна чисельність – 2367, некомплект – 220 працівник (9,2 %).**

**ЗОКРЕМА:**

Одеське РУП № 2 – **53** працівника (7,9 %) від заг. шт. чис. **670**.

Березівський РВП – **21** працівників (8,7 %) від заг. шт. чис. **241**;

Б.-Дністровський РВП – **28** працівників (9,9 %) від заг. шт. чис. **282**;

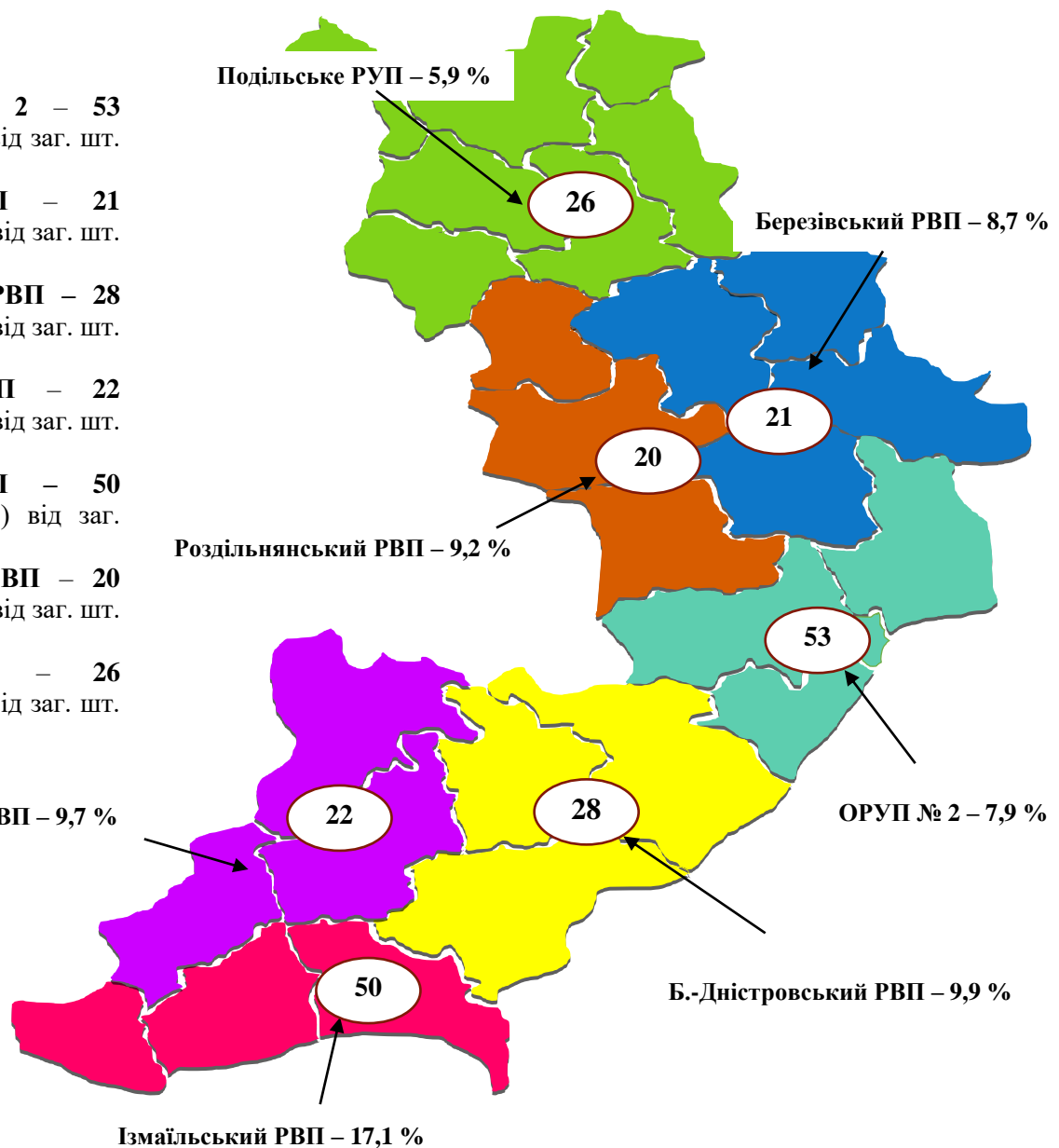
Болградський РВП – **22** працівників (9,7 %) від заг. шт. чис. **225**;

Ізмаїльський РВП – **50** працівників (17,1 %) від заг. шт. чис. **293**;

Роздільнянський РВП – **20** працівників (9,2 %) від заг. шт. чис. **217**;

Подільське РУП – **26** працівника (5,9 %) від заг. шт. чис. **439**.

Болградський РВП – 9,7 %



Всього некомплект по відділам поліції міста Одеси та області становить **322** (8,5 %) від загальної штатної чисельності **3782** особи.

## 1.2. ЗВІЛЬНЕННЯ.

За звітний період 2023 року з органів поліції області **ЗВІЛЬНЕНО 396** працівників, з яких **292** – поліцейський, **20** – державних службовців, **84** – цивільний персонал (за аналогічний період **2022 року** звільнено **511** працівників з яких: **356** – поліцейських, **27** – державних службовців, **128** – цивільний персонал), у тому числі:

Звільнені	Кількість у 2023 р.	% від загальної кількості звільнених	Кількість у 2022 р.	% від загальної кількості звільнених
за власним бажанням	<b>235</b>	<b>59,3 %</b>	<b>366</b>	<b>71,6%</b>
<i>за негативними мотивами</i>	<b>77</b>	<b>20,1 %</b>	<b>63</b>	<b>12,3%</b>
за віком	-	-	-	-
через хворобу	<b>74</b>	<b>19,4 %</b>	<b>64</b>	<b>12,5%</b>
через скорочення штатів			<b>7</b>	<b>1,3%</b>
у зв'язку із закінченням строку контракту (трудового договору, строку призначення на державну службу)	-	-	-	-
у зв'язку з переходом на роботу до інших міністерств і відомств	<b>1</b>	<b>0,2</b>	-	-
з інших підстав	<b>9</b>	<b>2,2 %</b>	<b>11</b>	<b>2,2%</b>

### 1.3. ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ



#### Відбір на навчання 2023.

З метою належного комплектування закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для Міністерства внутрішніх справ та Національної поліції України у **2023** р. з початку року відповідно до вказівки начальника ГУНП в Одеській області (№ 9/612 від 25.01.2023), працівниками кадрових підрозділів територіальних підрозділів ГУНП в Одеській області активно проводиться робота профорієнтаційного характеру серед цивільної молоді випускних класів загальноосвітніх шкіл, ліцеїв, гімназій, професійних училищ та технікумів, реєстрація підібраних кандидатів на офіційному веб-порталі Національної поліції України та збір документів для оформлення особових справ.

Станом на 31.07.2023 в «Системі відбору кадрів» НПУ зареєстровано **471** анкета абітурієнтів. До закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання МВС України сформовано та направлено 471 особова справа кандидатів на навчання (ОДУВС – 449, ХНУВС – 5, ДонДУВС – 3, НАВС – 12, Департамент кіберполіції - 2).

#### Прибули у 2023 р.

У лютому місяці **2023** року прибуло **6** слухачів магістратури ОДУВС, яких призначено на посади слідчих.

У квітні місяці **2023** р. в розпорядження Головного управління Національної поліції в Одеській області із закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, після закінчення навчання прибуло **166** поліцейських, які за напрямом підготовки були призначені на наступні посади: слідчий – **38**,

оперуповноважений кримінальної поліції – **69**, дільничний офіцер поліції – **59**.

### **Звільнено молодих фахівців**

**З випускників 2020 р.** звільнено 10 осіб, з них: **8** осіб – за власним бажанням та **2** особи за негативними мотивами.

**З випускників 2021 р.** звільнено **5** осіб, з них **4** – за власним бажанням та **1** – за п.10 частини першої ст. 77 ЗУ «Про НПУ».

**З випускників 2022 р.** звільнено **16** осіб, з них: **11** осіб – за власним бажанням та **5** – за негативними мотивами.

**З випускників 2023 р.** звільнено **2** особи, з них **1** – за власним бажанням та **1** – за негативними мотивами.

### **Звільнено в період навчання (на 1-му році)**

**Протягом 2023 р.** з курсів первинної професійної підготовки звільнено **1** поліцейського БКС та **1** поліцейського ІТТ.

**Протягом 2023 р.** з курсів первинної професійної підготовки звільнено **25** поліцейського, з них **5** – поліцейських-водіїв, **6** – поліцейських БКС, **1** – поліцейський БПОП, **4** – поліцейських СРПП, **1** – поліцейський ІТТ, **3** – поліцейських, **1** – ДОП, **3** поліцейських логістики та **1** – помічник слідчого.

### **1.4. Атестація поліцейських**

У зв'язку із введеним на території України воєнним станом, введеним Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», атестація поліцейських не проводиться.

Відповідно до вимог ч. 6 ст. 57 Закону України «Про Національну поліцію» на вищі посади без проходження атестації призначено **407** поліцейських.

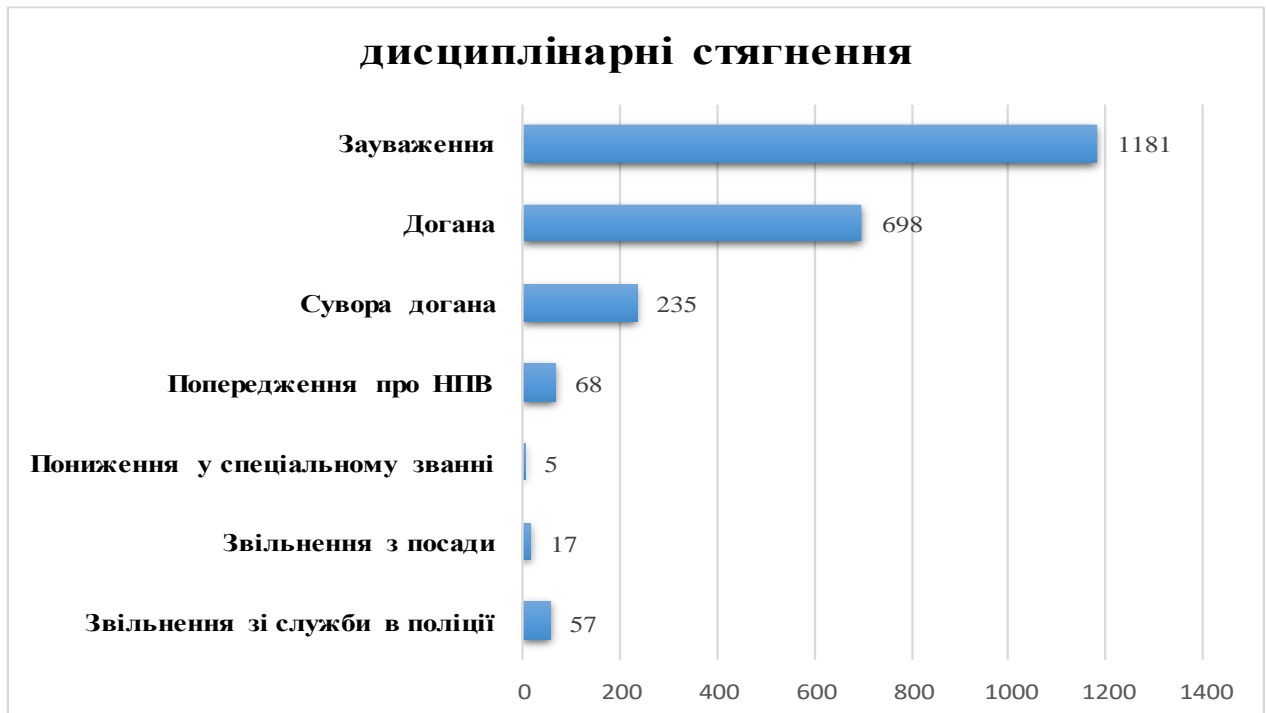


## РОЗДІЛ II. СТАН ДИСЦИПЛІНИ І ЗАКОННОСТІ СЕРЕД ОСОБОВОГО СКЛАДУ ГУНП

### 2.1. Загально-статистичні відомості

З початку 2023 р. виявлено 2261 фактів порушення дисципліни та законності, за скоєння яких до дисциплінарної відповідальності **притягнуто 1872 поліцейського, 1275 поліцейських попереджено про необхідність дотримання службової дисципліни згідно з ч. 11 ст. 19 Дисциплінарного статуту Національної поліції України.**

**Серед працівників служб:** начальників ВП – 35, заступників начальників ВП – 37, заступників начальників ВП (ПД)– 26, заступників начальників ВП (КП) – 20, заступників начальників ВП (СВ) – 34, кримінальної поліції – 318, карного розшуку – 18, міграційної поліції – 4, слідства – 298, дізнання – 109, УОАЗОР (моніторинг) – 36, «102» - 13, чергових частин – 144, превентивної діяльності – 1003 (УПД – 2, сектори превенції – 78, ДОП – 282, СРПП – 484, ювенальна превенція – 43, протидія домашньому насильству – 30, адміністративна практика – 44, водна поліція – 4, поліцейські офіцери громади – 35, сектори поліцейської діяльності - 1), підрозділ контролю за обігом зброї - 7, ВДЗ – 1, кадрового забезпечення – 16, УФЗБО – 3, ЛМТЗ – 49, режим та захист інформації – 4, УІАП (інформаційна підтримка) – 12, конвойної служби – 38, ЦЗ – 1, кінологічного центру – 3, ІТТ – 25, дотримання прав людини – 1; БПОП – 4, БПСПОП «ШТОРМ» - 1, КОРД - 1.



**Серед підрозділів до дисциплінарної відповідальності притягнуто працівників:** ОРУП № 1 – 133; ВП № 1 ОРУП № 1 (Малиновський) – 65; ВП № 2 ОРУП № 1(Приморський) – 121; ВП № 3 ОРУП № 1(Суворовський) – 57; ВП № 4 ОРУП № 1 (Таїровське) - 62; ВП № 5 ОРУП № 1 (Шевченківське) – 54; ВП № 1 ОРУП № 1 (Портофранківське) – 47; ВП № 2 ОРУП № 1 (Хаджибеївське) – 28; ВП № 3 ОРУП № 1(Хмельницьке) – 80; ОРУП № 2 – 109; ВП № 1 ОРУП № 2 (Чорноморськ) – 63; ВП № 1 ОРУП № 2 (Овідіополь) - 38; ВП № 2 ОРУП № 2 (Усатове) – 54; ВП № 3 ОРУП № 2 (Доброслав) – 44; ВП № 4 ОРУП № 2 (Южний) – 41; СПД № 1 ОРУП № 2 (смт Чорноморське) – 13; Подільське РУП – 81; ВПД № 1 Подільського РУП(Кодима) – 28; ВПД № 2 Подільського РУП (Окни) – 42; ВП № 1 Подільського РУП (Любашівка) – 56; СПД № 1 ВП № 1 Подільського РУП (Ананьїв) – 37; СПД № 2 ВП № 1 Подільського РУП (Саврань) –20; ВП № 1 Подільського РУП (Балта) – 49; Білгород-Дністровський РВП – 120; ВП № 1 Б-Дністровського РВП (Сарата) – 27; ВП № 2 Б-Дністровського РВП (Татарбунари) – 19; Болградський РВП – 64; ВП № 1 Болградського РВП (Арциз) – 29; ВП № 2 Болградського РВП (Тарутине) – 21; Ізмаїльський РВП

– 121; ВП № 1 Ізмаїльського РВП (Кілія) – 32; ВП № 2 Ізмаїльського РВП (Рені) – 15; Роздільнянський РВП – 125; ВП № 1 Роздільнянського РВП (В.Михайлівка) – 37; ВП № 2 Роздільнянського РВП (Захарівка) – 48; Березівський РВП – 60; ВПД № 1 Березівського РВП (Миколаївка) – 30; ВП № 1 Березівського РВП (Іванівка) – 40; ВП № 2 Березівського РВП (Ширяєве) – 11; Апарат ГУНП – 136, БПОП – 4, КОРД – 1, БПСПОП «Шторм» - 1.

### **Заохочення працівників поліції:**

З початку року заохочено 922 працівника. З них:

*Державною нагородою* – 1 (Орден Данила Галицького).

*Відзнаками МВС* – 30: подяка МВС – 10, грамота МВС – 7, почесна грамота МВС – 2, нагрудний знак «За відзнаку в службі» - 7, нагрудний знак «За відвагу в службі» - 2; цінний подарунок – 2.

*Відзнаками НПУ* – 821: подяка НПУ – 44, грамота НПУ – 4, дострокове присвоєння чергового спеціального звання – 35, медаль «10 років сумлінної служби» - 283, медаль «15 років сумлінної служби» - 236, медаль «20 років сумлінної служби» - 165, медаль «ветеран служби» - 54.

*Відзнаками ГУНП* – 34: дострокове зняття стягнення – 6, дошка пошани – 20, грошова винагорода - 8.

*Відзнаками Одеської обласної ради* – 26: почесна грамота – 12, цінний подарунок – 2, подяка – 12.

*Відзнакою Одеською обласної військової адміністрації* – 10 (почесна грамота).

## **РОЗДІЛ III. СТАН ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ГУНП**

Відповідно до вимог ст. 72 Закону України «Про Національну поліцію» наказу МВС від 26.01.2016 № 50, службова підготовка поліцейських у 2023



навчальному році проводиться на підставі наказу ГУНП в області від 31.12.2022 № 2547.

З початку поточного навчального року управлінням кадрового забезпечення організовано та проведено **3189** підготовки, з них: **283** – тактики дій, **995** – тактики самозахисту, **403** – фізична підготовка, **1508** – вогнева. Вивчення додаткової тематики, всього **29**, а саме: Конвенції про захист прав і основоположних свобод людини та практики Європейського суду (22 занять), інших законодавчих та нормативно правових документів регламентуючих діяльність МВС, НПУ (9 занять).

З метою здійснення контролю, щомісячно вивчається стан службової підготовки, забезпечення особистої безпеки поліцейських в підрозділах ГУНП, а також, відповідно до вимог наказів ГУНП від 17.01.2020 № 132, від 16.04.2022 № 573, листа ГУНП від 12.03.2022 № 9/1235 організовано надання практичної та методичної допомоги під час проведення інструктажів, практичних занять з тактики самозахисту та вогневої, домедичної та тактичної підготовки з поліцейськими, які заступають у складі СОГ або інших видів нарядів у підрозділах ГУНП, всього проведено – **555** занять, на яких прийняло участь у середньому – **1641** поліцейських.

За результатами проведення занять з поліцейськими, які показали не достатній рівень знань (нижче ніж добре) із правил і порядку застосування та використання поліцейського заходу примусу, заходів безпеки при поводженні зі зброєю, виставлено **130** карток - застереження.

Відповідно до Курсу стрільб - 2019 та затвердженого графіка з навчальних стрільб у 2023 р., проведено **4379** практичних занять у підрозділах ГУНП, на яких прийняло участь **4500** поліцейських

або **84,5** % від загальної кількості особового складу, з них: практичних занять з пістолета **2247** з автоматичної зброї **2132** занять.

У тому числі було проведено:

- **Тактика дій** – 1631 з 1659 практичних занять або 98,3%, середня кількість відвідування 1982 або 46,0%;
- **Тактика самозахисту** – 4402 з 4498 практичних занять або 97,8%, середня кількість відвідування 1899 або 44,0%;
- **Фізична підготовка** – 1936 з 1965 практичних занять або 98,5%, середня кількість відвідування 1919 або 44,0%;

Відповідно до Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України, затвердженого наказом МВС України від 26.01.2016 № 50, Інструкції із заходів безпеки при поводженні зі зброєю, затвердженої наказом МВС України від 01.02.2016 № 70, Інструкції з організації забезпечення, зберігання та експлуатації озброєння в Національній поліції України, затвердженої наказом МВС України від 11.10.2018 № 828, за зброєю закріплено за **4641** поліцейських або **98,8** %.

Відповідно до наказів МВС України до від 07.03.2022 № 175 «Про затвердження Порядку отримання вогнепальної зброї та боєприпасів цивільними особами, які беруть участь у відсічі та стримуванні збройної агресії РФ», ГУНП в Одеській області від 10.03.2022 № 424 «Про організацію тимчасової видачі озброєння цивільним особам на період запровадження воєнного стану» за результатом рішення комісії за цивільними особами (колишні працівники, ветерани МВС України, НПУ та інші) закріплено **326** одиниць зброї.

Відповідно до статей 25, 27 Закону України «Про Національну поліцію», Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України, затвердженого наказом МВС України від 26.01.2016 № 50 та відповідно до наказу ГУНП в Одеській області від 31.12.2022 № 2547 впроваджено дистанційне навчання особового складу, протягом 2023 навчального року з використанням інформаційно-комунікаційної системи

«Інформаційний портал Національної поліції України» пройшли тестування **4643** поліцейський підрозділів ГУНП або **98,2%** від спискової чисельності **4739** поліцейських, які входять до ІПНПУ.

Відповідно до статі 72 закону України «Про Національну поліцію», наказу МВС України від 26.01.2016 № 50 «Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України», наказу ГУНП від 19.11.2021 № 2629 «Про організацію прийняття заліків зі службової підготовки в індивідуальному порядку та проведення навчально-перевірочних зборів з поліцейськими ГУНП в Одеській області», від 06.01.2023 № 44 «Про проведення навчальних зборів з поліцейськими ГУНП в Одеській області», з метою закріплення та оновлення необхідних знань, умінь і навичок працівників поліції, підвищення їх службової підготовленості у поточному році, пройшли навчальні збори **4552** поліцейські, з них: навчально-перевірочні збори – 581 поліцейський та навчально-тренувальні збори – 3971 поліцейський.

Відповідно до наказу ГУНП від 22.11.2022 № 2188 «Про організацію стажування поліцейських підрозділів ГУНП в Одеській області» забезпечено проходження стажування **1266** поліцейських. З яких на теперішній час пройшли стажування 996 поліцейських.

На виконання вимог наказу МВС України від 24.12.2016 №1625 «Про затвердження Положення про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції», наказу ГУНП від 29.12.2022 № 2515, за поточний період пройшли курси післядипломної освіти – **1369** поліцейських підрозділів ГУНП (1381), з них: короткострокове підвищення кваліфікації – 1258 (1243), довгострокове підвищення кваліфікації – 74 (74), спеціалізацію – 37 (64).

Відповідно до вимог статті 47-57 Закону України «Про Національну поліцію», наказів МВС України від 25.12.2015 № 1631 «Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських», від 09.02.2016 № 90 «Про затвердження Положення з організації перевірки рівня фізичної

підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України», з метою визначення придатності кандидатів до служби в Національній поліції України та здатності переносити фізичні навантаження без зниження працездатності при виконанні службових завдань, що стоять перед органами (підрозділами) поліції, за поточний рік проведена перевірка рівня фізичної підготовленості 343 кандидатів, згідно з протоколами.

Відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт»,



Положення про порядок організації і проведення офіційних спортивних змагань і навчально-тренувальних зборів та порядок матеріального забезпечення їх учасників, затвердженого наказом Міністерства молоді та спорту України від 09 лютого 2018 р. № 617, Плану заходів з

реалізації першого етапу Концепції розвитку фізичної культури та спорту в НПУ на період до 2023 р., затвердженого наказом НПУ від 29.12.2018 № 1236, наказу ГУНП від 31.12.2022 № 2546 «Про організацію та проведення спортивно-оздоровчих заходів в ГУНП в Одеській області у 2023 році», розроблено календарний план спортивно-масових заходів на 2023 рік.

За поточний період **554** поліцейських ГУНП в Одеській області прийняли участь у 22 спортивно-масових заходах.

#### **РОЗДІЛ ІV. ПОРАНЕННЯ, ОТРИМАНІ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ, ВІДСІЧІ І СТРИМУВАННЯ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РФ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ НА ТЕРИТОРІЮ УКРАЇНИ ТА ПІД ЧАС НЕСЕННЯ СЛУЖБИ**

Під час безпосередньої участі у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації під час повномасштабного вторгнення на територію

України в ГУНП в Одеській області загинуло **2 працівники** – рядовий поліції Кузьмінов Сергій Михайлович, поліцейський батальйону патрульної служби поліції особливого призначення «Шторм» та старший лейтенант поліції Коваш Юрій Михайлович, оперуповноважений сектору кримінальної поліції відділу поліції № 4 Одеського районного управління поліції № 1 ГУНП в області, які виконували бойові завдання у складі зведеного загону ГУНП в Одеській області.

Під час дії режиму воєнного стану окремо обліковано **61** працівника в ГУНП в Одеській області, які отримали поранення під час виконання заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації під час повномасштабного вторгнення на територію України, з них: звільнено зі служби в поліції – **5** (1 за порушення дисципліни, 2 за власним бажанням), переведені для подальшого проходження служби до інших підрозділів - **18** (штурмова бригада НПУ «Лють» - 17, ДВБ – 1), перебуває на амбулаторному лікуванні – **2**, одужали та приступили до виконання службових завдань – **36**.

На виконання листа Національної поліції України від жовтня 2021 р. «Про організацію реалізації вимог наказу Національної поліції України від 20 вересня 2021 року № 785» та впорядкування обліку інформації що надається до Департаменту кадрового забезпечення постійно ведеться моніторинг та оновлення інформації про загибель (смерть) чи втрату працездатності поліцейських (нещасні випадки, що сталися з поліцейськими) ГУНП в Одеській області за період з 07 листопада 2015 р. по т/час. Станом на **31.12.2023** обліковано **56** поліцейських, які отримали травми, з них: **47** під час виконання службових обов'язків та **9** поза службою.

## **РОЗДІЛ V. СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ПРАЦІВНИКІВ ОВС ГУНП – УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ**

Станом на 31.12.2023 р. на обліку в ГУНП в області перебуває **442 діючих працівників**, які отримали статус учасника бойових дій.



**11** поліцейських та працівників поліції - за участь у миротворчих місіях на території інших держав;

**5** поліцейських – брали участь у розмінуванні;

**67** поліцейських – за участь в операції Об'єднаних сил на території Донецької та Луганської областей;

**355** поліцейських – за участь в антитерористичній операції на території Донецької і Луганської областей;

**4** поліцейські – за безпосередню участь у забезпеченні національної безпеки і обороні, відсічі і стримуванні збройної агресії під час повномасштабного вторгнення російської федерації.

Всього з початку проведення антитерористичної операції та операції Об'єднаних сил на території Донецької і Луганської областей статус учасника бойових дій отримали **714** працівників, з яких **479** ГУМВС та **235** ГУНП.

## **РОЗДІЛ VI. РОБОТА З СІМ'ЯМИ ЗАГИБЛИХ ПРАВООХОРОНЦІВ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

На обліку перебуває **125** загиблих працівників органів внутрішніх справ та поліції Одеської області, з них **64** працівники органів внутрішніх справ загинули за часів незалежності України та **6** поліцейських. Зв'язок підтримують члени **73 сімей** загиблих.

За весь час існування правоохоронних органів Одещини **загинуло 50** працівників **при безпосередній участі** в забезпеченні громадського порядку, публічної безпеки та боротьбі зі злочинністю, з них **23** працівника органів внутрішніх справ за часів незалежності України та **1** поліцейський. На зв'язку перебувають члени **27 сімей**. Разом з цим, окремо обліковано **9 сімей**, в яких виховується **12 неповнолітніх дітей**.

## РОЗДІЛ VIII. СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ВЕТЕРАНІВ ТА ПЕНСІОНЕРІВ

На обліку Одеської обласної ветеранської організації Асоціації ветеранів МВС України перебуває **10830 пенсіонерів** ОВС Одеської області, з яких 4825 ветеранів, 10180 пенсіонерів ОВС та 650 пенсіонерів НПУ.

**Об'єднання ветеранів** органів внутрішніх справ Одеської області на сьогодні структурно складається з **31-ї** первинної ветеранської організації, створених при відділах поліції ГУНП.

## РОЗДІЛ IX. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ В ГУНП ЩОДО ОБЛІКУ КАДРІВ ТА ПРИСВОЄННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ЗВАНЬ

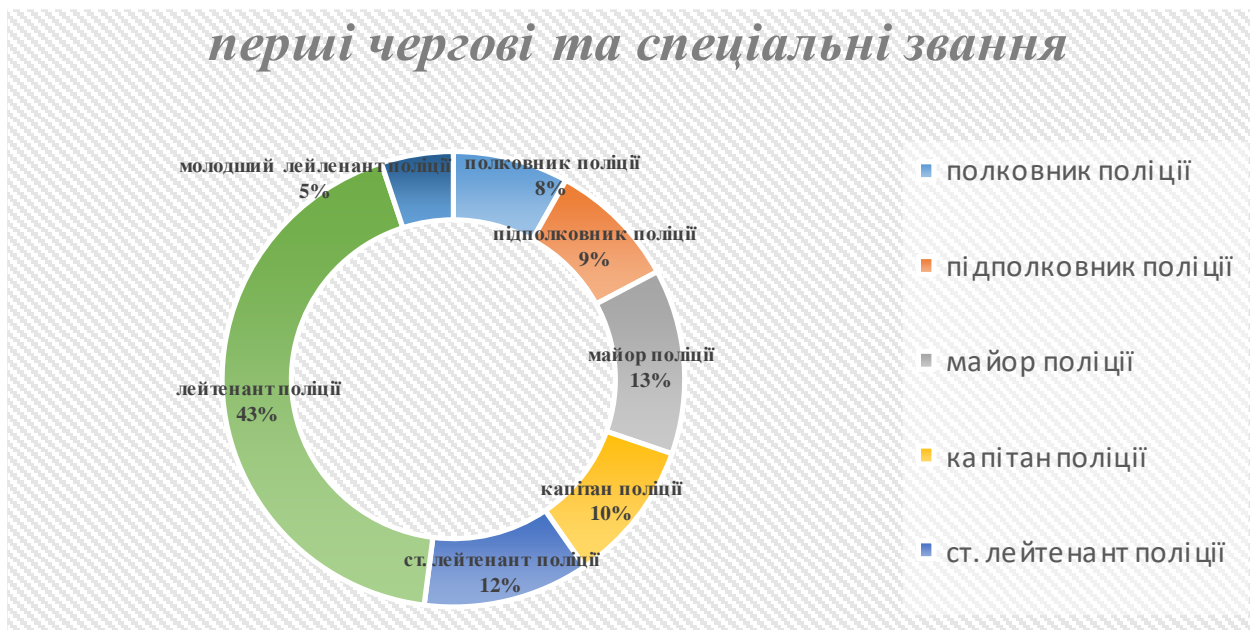
З початку 2023 р. проводилась робота щодо ведення обліку кадрів за формами та правилами, установленими «Інструкцією з організації обліку кадрів у системі Міністерства внутрішніх справ України», яка затверджена *наказом МВС України від 30 грудня 2005 р. № 1276 та наказом від 12 травня 2016 р. № 377*. Поставлено на облік та підготовлено особові справи на **772** осіб.

На виконання листа Національної поліції України від 17.03.2017 № 2828/01/12-2017 закріплено **238** спеціальних жетонів з індивідуальними номерами за поліцейськими ГУНП в Одеській області.

Виготовлено та видано **4468** службових посвідчення працівникам поліції, а саме: **2261** – ГУНП в Одеській області, **417** – УПП в Одеській області, **321** – УПО, **90** – УСР, **42** – УКП, **18** – УВБ, **1319** - ДПОП ОШБ «Лють».

Також, на виконання доручення НПУ від 21.04.2016 № 4331/01/12-216 до Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України направлені матеріали та присвоєні перші, чергові спеціальні звання **198**

працівникам ГУНП в Одеській області, з них: 35 у порядку заохочення, а саме:



крім цього перевірено матеріали та підготовлено накази щодо присвоєння чергових спеціальних звань працівникам ГУНП в області. Наказами ГУНП присвоєно чергових спеціальних звань 670 працівникам ГУНП в області.



## РОЗДІЛ X. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ГУНП



Робота відділу психологічного забезпечення проводиться відповідно до «Плану основних заходів управління кадрового забезпечення Головного управління Національної поліції в Одеській області», а також згідно з наказом МВС України від 06.02.2019 № 88.

### 10.1. Професійно-психологічний відбір

В рамках проведення професійно – психологічного відбору на службу в підрозділи ГУНП в Одеській області за звітний період тестуванням охоплено **535** кандидатів.

За результатами професійно – психологічного відбору *I ступінь* – високий прогноз успішності професійної діяльності отримали – **1** кандидат (**0,2 %**), *II ступінь* – середній – отримали **421** кандидатів (**79 %**), *III ступінь* – низький – отримали **113** кандидатів (**21 %**).

Професійно-психологічний відбір з метою просування по службі та з метою призначення на керівну посаду пройшли **483** кандидати.

Всі кандидати приймали участь у кейс опитуваннях, до яких залучались експерти зі служб за напрямками діяльності. Всього проведено **67** групових заходів. За результатами тестування *I ступінь* отримали **15** кандидатів (3 %), *II ступінь* отримали **461** кандидат (95 %), *III ступінь* – низький – отримали **7** кандидатів (1 %).

### 10.2. Психологічна підтримка під час адаптації працівників поліції до умов навчання та службової діяльності

Психологами постійно проводиться робота з особовим складом, під час якої визначаються різні чинники: наявність лідерського потенціалу,

особистісних якостей та професійного досвіду, які визначають потенціал працівника, у тому числі для призначення на вищі та керівні посади. З початку року в діагностуванні прийняли участь **408** працівників.

### **10.3. Індивідуальна робота з працівниками та первинна психопрофілактика**

Напрямок психопрофілактичної роботи залишається одним із головних в роботі відділу психологічного забезпечення. Так, протягом звітнього періоду проведено **11733** візуальних психологічних діагностик під час інструктажів перед заступанням на чергування, формування зведених загонів, оперативних груп, перед виїздом до зони проведення ООС тощо. Крім того, згідно з дорученням ГУНП в Одеській області від 31.07.2020 № 72 «Про надання відеоінформації щодо проведення інструктажів в підрозділах ГУНП» психологи кожного дня проводять аналіз відео проведених інструктажів у відділах поліції віддалених районів (**307** заходів).

За звітній період здійснені заходи психологічної діагностики: цільова діагностика: поліцейських – учасників АТО/ООС – **420** працівників, що складає 95 % від їх загальної чисельності; вперше прийнятих фахівців та випускників ЗВО – **485** працівників (206 %); інші категорії – **1166** працівників (21 %). Планова експрес-діагностика поліцейських: – учасників АТО/ООС – **180** працівників, що складає (41 %); вперше прийнятих фахівців та випускників ЗВО – **510** працівників (155 %); інших категорій працівників – **1298** працівників (26 %).

За особистою ініціативою психологів (в деяких випадках за ініціативою самих працівників) проводяться індивідуальні психологічні консультації з приводу службових взаємин з керівництвом та колегами, взаємовідносин у родині та в побуті. Так вищезазначеними заходами охоплено **419** поліцейських – учасників АТО/ООС, що складає 89 % від їх фактичної чисельності; **387** (118 %) вперше прийнятих фахівців та випускників ЗВО; **3328** (67%) працівників іншої категорії та 115 членів сімей поліцейських.

Також, в рамках психопрофілактичної роботи проведені заходи психологічної корекції з метою позбавлення від стресів на побутовому та службовому ґрунті. Так, вищевказаними заходами охоплено **169** поліцейських – учасників АТО/ООС, що складає 38 % від їх фактичної чисельності; **144** (44 %) вперше прийнятих фахівців та випускників ЗВО; **453** (9 %) працівника іншої категорії та **115** членів сімей поліцейських.

Заходами первинної психологічної допомоги було охоплено **24** працівника поліції, кризова психологічна допомога надавалась **4** працівникам поліції.

#### 10.4. Психологічне супроводження службової діяльності



Психологами протягом поточного року здійснено **68** заходів з вивчення соціально-психологічного клімату в підрозділах ГУНП в Одеській області, заходами підтримки охоплено **2333** працівників підрозділів поліції, що складає 43 % від списочної чисельності особового складу ГУНП в Одеській області. Так, за результатами вивчень, позитивний соціально-психологічний клімат було виявлено у **44** колективі, нестійка атмосфера у **24** колективах.

Окрім цього, в рамках визначення соціально-психологічного клімату вивчався рейтинг керівництва, в якому прийняли участь 246 керівників. Так, за результатами, високий рейтинг мають - **48** керівників, середній рейтинг - **155** низький рейтинг - у **43** керівників.

З метою покращення стилю управління, ефективної мотивації особового складу, покращення психологічної атмосфери в підрозділах були проведені тренінги та заняття з керівництвом підрозділів та особовим складом. Так, з керівництвом підрозділів поліції проведено 12 занять в яких прийняли участь 69 учасників, з особовим складом проведено 20 занять та тренінгів в яких прийняли участь 410 поліцейських.

### **10.5. Психологічна підтримка оперативних заходів та слідчих дій**

Психологи приймали участь у психологічному супроводженні оперативно-службових заходів та слідчих діях, а саме: участь в опитуваннях та допитах (в основному неповнолітнім) – **96**; психологічне супроводження екстремальних службових ситуацій, невідкладна психологічна допомога – **52** заходах, складання психологічного портрету осіб, які становлять суспільний інтерес – **3**. Проведення опитувань з використанням поліграфа – **152**.

Надання консультативної та практичної допомоги поліцейським під час реалізації завдань професійної (у тому числі переговорної) діяльності – **116** консультацій, також надано **118** консультації поліцейським слідчих та оперативних підрозділів з психологічних питань в рамках розслідування кримінальних проваджень.

### **10.6. Впровадження і реалізація проєкту «Рівний-рівному»:**

Відповідно до наказів ГУНП в області від 10.10.2018 № 3526, від 20.07.2020 № 576, від 16.11.2020 № 2659, психологами відділу ВПЗ УКЗ ГУНП в області проводиться робота щодо запровадження і реалізації проєкту «Рівний-Рівному».

Так, в поточному році проведено навчання поліцейських-консультантів Програми «Рівний-Рівному» на тему «Перша психологічна допомога. Особливості надання та алгоритм дій» в рамках реалізації Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. В даному тренінгу прийняло участь **11** консультантів. Окрім цього, проведено психологічний тренінг «Саморегуляція психологічних станів» з консультантами програми психологічної підтримки поліцейських за принципом Рівний-Рівному.

## РОЗДІЛ XI. ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДБОРУ

З метою формування престижності поліцейських спеціальностей серед молоді, за допомогою графічного редактору Розроблено 10 візуальних макетів для розміщення реклами на білбордах та сітілайтах та розміщено їх в межах населених пунктів Одеської області.



До територіальних підрозділів ГУНП в області від 13.01.2023 р. № 9/306 направлено лист начальника ГУНП в області про розміщення на території обслуговування оновлених білбордів та сітілайтів, особливо контролювати розміщення білборда Департаменту внутрішньої безпеки НПУ, з QR кодом «Знаєш про колаборанта або зрадника інформуй чат-бот». Окрім цього оновлено білборди та сітілайти на яких розміщено девіз поліції Одещини, а саме: «Вірність. Відданість. Відповідальність.».

Розміщено:

- 2 білборди на території ВП № 2 Розділянського РВП («Вірність. Відданість. Відповідальність»);
- 2 білборди на території Подільського РУП (1 білборд Департаменту внутрішньої безпеки НПУ «Знаєш про колаборанта або зрадника інформуй чат-бот», 1 білборд «Вірність. Відданість. Відповідальність»);
- 2 білборди на території відділення поліції № 3 ОРУП № 2 (1 білборд Департаменту внутрішньої безпеки НПУ «Знаєш про колаборанта або зрадника інформуй чат-бот», 1 білборд «Вірність. Відданість. Відповідальність»);
- 2 білборди на території Болградського РВП (1 білборд «Вірність. Відданість. Відповідальність», 1 білборд Департаменту внутрішньої безпеки НПУ «Знаєш про колаборанта або зрадника інформуй чат-бот»);



- 2 білборди на території відділення поліції № 1 (сmt. Овідіополь) ОРУП № 2 (1 білборд «Вірність. Відданість. Відповідальність», 1 білборд Департаменту внутрішньої безпеки НПУ «Знаєш про колаборанта або зрадника інформуй чат-бот»).



Наказом ГУНП від 16.01.2023 № 135 оголошено конкурсний відбір на веб порталі <https://nabir.np.gov.ua/> для кандидатів на службу в поліції та зайняття вакантних посад поліцейського (1 посада) та інспектора (1 посада) БПСПОП «Шторм» ГУНП в області (для подальшого укомплектування міжрегіонального територіального органу Національної поліції – Департаменту поліції особливого призначення «Об'єднана штурмова бригада Національної поліції України «Лють»). Реєстрація кандидатів та прийом документів розпочато з **16.01.2023**, наразі триває 27 конкурсний відбір.

З метою забезпечення належної організації конкурсного відбору розміщено агітаційну інформацію в соціальній мережі «Facebook».

В період з 01.02.2023 по 01.05.2023 в **9** територіальних центрах надання адміністративних послуг, працівниками поліції проводилась роз'яснювальна робота з кандидатами, які виявили бажання приймати участь у конкурсному відборі.

Всього до ЦНАП з приводу проходження служби в ДПОП «ОШБ НПУ «Лють» звернулося **493** особи, подано анкет – **182**, з яких успішно подали документи – **145** осіб, направлено на М(ВЛ)К – **145** осіб, з яких придатні до служби – **143** особи.

З метою роз'яснення умов проходження служби (специфіки завдань) в Департаменті поліції особливого призначення «Об'єднана штурмова бригада Національної поліції України «Лють» Головним управлінням вживався ряд організаційних та практичних заходів. На території м. Одеси та

Одеської області розміщено 42 білбордів та 15 сітілайтів щодо набору в ДПОП «ОШБ НПУ «Лють». Спільно з представниками зведеного батальйону НПУ «Цунамі» проведено профорієнтаційні зустрічі з керівниками та членами громадських формувань по охороні громадського порядку.

Станом на 30.11.2023 в «Системі відбору кадрів» зареєстровано 801 анкета, з них подали документи – 284 кандидатів.

Направлено 254 кандидатів на проходження військово-лікарської комісії (з них успішно пройшли ВЛК – 178 (5 - приймали участь на дві посади одночасно)).

Успішно склали етап тестування 204 кандидати.

Успішно склали етап фізичного випробування 144 кандидатів.

Етап психологічного тестування пройшли – 165 кандидатів.

На співбесіду з поліцейською комісією направлено 144 кандидати, за результатами поліцейської комісії рекомендовано – 136 кандидатів. 9 кандидатів, які не були рекомендовані до служби в поліції, направленні до кадрових підрозділів НГУ та ДПСУ для подальшого працевлаштування. Додатково, 5 кандидатів ще проходять етапи конкурсного відбору.

З метою зменшення некомплекту у підрозділах ГУНП в Одеській області оголошено про проведення конкурсних відборів. Загалом з початку року оголошено та проведено 12 конкурсних відборів на 123 посади, за результатами яких призначено на вакантні посади **295** кандидата.

Наразі оголошено та триває конкурсний відбір по заміщенню 22 посад.

## **РОЗДІЛ XII. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ШТАТНА РОБОТА**

Станом на 01.01.2024 штат Головного управління Національної поліції в Одеській області складає 6420 шт.од., (01.01.2023 – 6395),

з них:

поліцейських – 5760 (01.01.2023 – 5726),

в т.ч.

- вищий та середній склад поліції – 4457 (01.01.2023 – 4376),

- молодший склад поліції – 1303 (01.01.2023 – 1350),

державних службовців – 135 (01.01.2023 – 137),

цивільного персоналу – 525 (01.01.2023 – 532).

**Штатна чисельність апарату ГУНП** складає 1317 шт.од. (01.01.2023 – 1292),

з них:

поліцейських – 1064 (01.01.2023 – 1031),

в т.ч.

- вищий та середній склад поліції – 1023 (01.01.2023 – 984),

- молодший склад поліції – 41 (01.01.2023 – 47),

державних службовців – 109 (01.01.2023 – 111),

цивільного персоналу – 144 (01.01.2023 – 150).

**Штат окремих підрозділів ГУНП** складає 1100 штатних одиниць (01.01.2023 – 1100),

з них:

поліцейських – 914 (01.01.2023 – 913),

в т.ч.

- середній склад поліції – 342 (01.01.2023 – 311),

- молодший склад поліції – 572 (01.01.2023 – 602),

цивільного персоналу – 186 (01.01.2023 – 187).

**Кількість підрозділів в ГУНП:** в апараті - 27; окремих підрозділів - 15; територіальних підрозділів - 40.

**Кількість територіальних підрозділів ГУНП** – 40 (3 районних управління, 5 районних відділів, 7 відділів поліції, 18 відділень поліції, в т.ч.

7 – I категорії). Також у структурі територіальних підрозділів поліції є 3 відділи та 4 сектори поліцейської діяльності.

**Штат територіальних підрозділів** складає 4003 шт.од. (01.01.2023 – 4003),

з них:

поліцейських – 3782 (01.01.2023 – 3782),

в т.ч.

- середній склад поліції – 3092 (01.01.2023 – 3081),

- молодший склад поліції – 690 (01.01.2023 – 701),

державних службовців – 26 (01.01.2023 – 26),

цивільного персоналу – 195 (01.01.2023 – 195).

## Додаток Г

### ПЕРЕЛІК

проблемних питань кадрового забезпечення  
та шляхи їх можливого вирішення

1. Відсутність фінансування ГУНП на оплату послуг з виготовлення профагітаційної продукції та розміщення профагітаційної інформації на відповідних ресурсах, у тому числі на біл-бордах, ЗМІ тощо.

**Шляхи вирішення:** Запровадження фінансування профагітаційних заходів територіальних органів поліції за окремою цільовою бюджетною програмою Національної поліції України, або передбачення цільового призначення на фінансування цих заходів в межах існуючих бюджетних програм.

2. Відсутність можливостей розміщення профагітаційної реклами (роликів) щодо працевлаштування на службу до поліції, відбору кандидатів на навчання у ЗВО тощо на провідних загальнонаціональних телеканалах країни («Україна», «1+1», «СТБ», «Інтер», «ICTV», «Новий канал», «2+2»).

**Шляхи вирішення:** Вирішення керівництвом Національної поліції України питання щодо розміщення профагітаційної реклами на провідних загальнонаціональних телеканалах країни («Україна», «1+1», «СТБ», «Інтер», «ICTV», «Новий канал», «2+2»), в межах соціальної реклами, та визначити узгоджений алгоритм проведення цієї роботи територіальними органами поліції, або здійснення цієї роботи через відповідний структурний підрозділ центрального органу управління поліцією.

3. Незначна складова результатів перевірки рівня фізичної підготовленості у складі рейтингу кандидатів, що не мотивує кандидатів приділяти належну увагу своєму фізичному стану.

**Шляхи вирішення:** Запровадити інтегровану систему оцінювання рівня фізичної підготовленості кандидатів на службу до поліції аналогічно

порядку оцінювання закладами вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських.

4. Відсутність встановленого порядку визначення переможців конкурсу з однаковою кількістю балів у рейтинговому списку.

**Шляхи вирішення:** Запровадження внесення до Системи відбору кадрів результатів оцінювання кандидатів на службу в поліцію поліцейськими комісіями за підсумками співбесіди.

5. Невідповідність законодавства в частині необхідності проходження первинної професійної підготовки для присвоєння первинного спеціального звання. Військовослужбовцям та громадянам, які мають військові або спеціальні звання, класні чини, під час прийняття на службу в поліції присвоюються первинні спеціальні звання поліції, відповідні наявним у них військовим або спеціальним званням, класним чинам, у порядку, визначеному МВС України. (ч. 7 ст. 81 Закону України «Про Національну поліцію»).

Первинні спеціальні звання поліції присвоюються особам, уперше прийнятим або переведеним на службу в поліцію з інших органів державної влади, з наявним військовим або іншим спеціальним званням у порядку переатестування, після закінчення курсів первинної професійної підготовки (спеціалізації) (п. 3 Порядку присвоєння спеціальних звань поліції та позбавлення спеціальних звань, затвердженого наказом МВС України від 12.03.2016 № 177).

У той же час, не підлягають повторному направленню на професійну підготовку поліцейські, які були звільнені зі служби в поліції за пунктами 1, 4, 7, 8 частини першої статті 77 Закону України «Про Національну поліцію» (наказ МВС України від 16.02.2016 № 105 «Про затвердження Положення про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції»).

Тобто, якщо особа розпочала службу в ОВС (міліції) та закінчила початкову підготовку до 07.11.2015, у подальшому продовжила службу в поліції та була звільнена, а після звільнення зі служби в поліції проходила службу в інших органах державної влади та отримала там чергове (вище звання), при повторному прийомі на службу в поліцію, присвоїти їй спеціальне звання у порядку переатестування неможливо без наявності довідки про проходження первинної професійної підготовки.

**Шляхи вирішення:** усунення невідповідностей в Законодавстві.

6. Порядок повернення (вилучення) службових посвідчень.

Не врегульовано на законодавчому рівні питання щодо порядку повернення службових посвідчень поліцейськими та державними службовцями при переведенні до інших територіальних органів або під час звільнення зі служби в поліції, та відсутній порядок дій працівників кадрового забезпечення у разі відмови поліцейськими (державними службовцями) повернути службові посвідчення.

**Шляхи вирішення:**

- видання нормативного документу щодо порядку дій працівника кадрового забезпечення при вилученні службового посвідчення у поліцейського (державного службовця);
- видання нормативного документу щодо узаконення документу «обхідний лист», який повинен видаватися поліцейському або державному службовцю при переведенні до іншого територіального органу чи звільненні зі служби в поліції з метою повного розрахунку з особою.

7. Потреба внесення змін до підпункту 1 пункту 4 Порядку та умов виплати додаткової винагороди поліцейським на період дії воєнного стану, затвердженого наказом МВС України від 28.11.2022 № 775, шляхом виключення умови перебування поліцейського, який отримав поранення, безпосередньо у районах ведення бойових дій, для включення його до наказу про виплату додаткової винагороди, збільшеної до 100 000 грн., у зв'язку з тим, що є випадки, коли поліцейські під час несення служби отримують

поранення внаслідок військової агресії РФ, перебуваючи в районах, не віднесених наказами Головнокомандувача ЗСУ до районів воєнних (бойових) дій (наприклад - Бериславський район Херсонської області, Нікопольський район Дніпропетровської області) та не отримують підвищену додаткову винагороду.

8. Потребує врегулювання питання щодо подальшого проходження служби або працевлаштування на цивільні посади поліцейських, які отримали тяжкі травми (поранення), оскільки за рішеннями медичних (військово-лікарських) комісій їх буде визнано непридатними для подальшого проходження служби (встановлено групу інвалідності). Для чого, можливо розглянути питання розатестування посади або введення додаткової цивільної посади в підрозділі, де проходить службу поліцейський, для його працевлаштування та збереження кваліфікованого працівника.



## ДОДАТОК Д

### Акти впровадження результатів дисертаційного дослідження

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Перший проректор Одеського  
державного університету

внутрішніх справ,  
кандидат юридичних наук, професор  
полковник поліції



**Сергій БРАТЕЛЬ**

2024 року

### АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження Мерденова Юрія Володимировича за темою «Адміністративно-правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України» в наукову діяльність Одеського державного університету внутрішніх справ**

Комісія у складі:

- 1) начальника відділу організації наукової роботи Одеського державного університету внутрішніх справ, кандидата юридичних наук, доцента, підполковника поліції Домброван Н.В.;
- 2) завідувача докторантури та аспірантури Одеського державного університету внутрішніх справ, кандидата юридичних наук Теслюк І.О.;
- 3) завідувача кафедри адміністративної діяльності поліції факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності Одеського державного університету внутрішніх справ, кандидата юридичних наук, доцента, підполковника поліції Пишної А.Г.

склала даний акт про те, що комісією вивчені наукові положення, пропозиції і рекомендації Мерденова Юрія Володимировича щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою «Адміністративно-правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право», у наукову діяльність Одеського державного університету внутрішніх справ при проведенні наукових досліджень за загально-університетською темою науково-дослідних робіт: «Пріоритетні напрямки розвитку реформування правоохоронних органів в умовах розгортання демократичних процесів у державі» (державний реєстраційний номер 0123U103538) та теми науково-дослідних робіт кафедри адміністративної діяльності поліції Одеського державного університету внутрішніх справ: «Захист та дотримання прав людини в поліцейській діяльності» (державний реєстраційний номер 0123U104419).

Комісія дійшла висновку, що дисертаційне дослідження Мерденова Ю.В. за темою «Адміністративно-правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України» становить цінність для наукової діяльності, а надані

матеріали мають високий теоретичний рівень та суттєву практичну значущість. Використання матеріалів дисертаційного дослідження, зокрема опублікованих праць:

1. Мерденов Ю.В. Проблеми нормативного закріплення інституту наставництва в Національній поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 1. С. 248-253;

2. Мерденов Ю.В. Адаптація досвіду поліцейських США у сучасну практику функціонування інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний бюлетень*. 2023 № 31 С.57- 63;

3. Мерденов Ю.В. Пріоритетні вектори професійної підготовки поліцейських в сучасних умовах. *Науковий журнал «Право та суспільство»*. № 4. 2023. С.218-223;

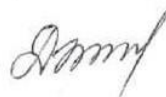
4. Мерденов Ю.В. Гарантії роботи наставників як спосіб зміцнення інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний вісник*, 2023 №4 С.212-218;

підтвердили високий теоретичний та науково-методичний рівень, практичну доступність і доцільність, використовуються у науково-дослідній роботі профільних кафедр, наукових лабораторій, науковій діяльності постійного та перемінного складу.

Результати дисертаційного дослідження Мерденова Ю.В. за темою «Адміністративно - правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України» впровадженні в наукову діяльність Одеського державного університету внутрішніх справ.

#### Члени комісії:

Начальник відділу організації наукової роботи  
Одеського державного університету внутрішніх справ  
кандидат юридичних наук, доцент  
підполковник поліції



Наталія ДОМБРОВАН

Завідувач докторантури та аспірантури  
Одеського державного університету внутрішніх справ  
кандидат юридичних наук



Ірина ТЕСЛЮК

Завідувач кафедри адміністративної діяльності поліції  
Одеського державного університету внутрішніх справ  
кандидат юридичних наук, доцент  
підполковник поліції



Алла ПИШНА



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Перший проректор Одеського  
державного університету  
внутрішніх справ,  
кандидат юридичних наук, професор  
полковник поліції

**Сергій БРАТЕЛЬ**

2024 року

**АКТ**

**впровадження в освітній процес Одеського державного університету  
внутрішніх справ результатів дисертаційного дослідження  
Мерденова Юрія Володимировича на тему  
«Адміністративно - правове забезпечення управління персоналом в  
органах Національної поліції України»**

Комісія у складі: начальника навчально-методичного відділу, кандидата технічних наук, доцента, полковника поліції Сіфорова О.І., завідувача кафедри адміністративного права та адміністративного процесу, доктора юридичних наук, професора Денисової А.В., завідувача кафедри адміністративної діяльності поліції факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності, кандидата юридичних наук, доцента, підполковника поліції Пишної А.Г. склала даний акт про те, що результати дисертаційного дослідження Мерденова Ю.В. на тему: «Адміністративно - правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – право, використовуються в освітньому процесі Одеського державного університету внутрішніх справ, зокрема під час підготовки навчально-методичних комплексів з навчальних дисциплін: «Управління в правоохоронних органах», «Поліцейська діяльність», «Актуальні проблеми поліцейської діяльності».

Зокрема, публікації Мерденова Ю.В.:

1. Мерденов Ю.В. Проблеми нормативного закріплення інституту наставництва в Національній поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 1. С. 248-253;
2. Мерденов Ю.В. Адаптація досвіду поліцейських США у сучасну практику функціонування інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний бюлетень*. 2023 № 31 С.57- 63;
3. Мерденов Ю.В. Пріоритетні вектори професійної підготовки поліцейських в сучасних умовах. Науковий журнал «*Право та суспільство*». № 4. 2023. С.218-223;

4. Мерденов Ю.В. Гарантії роботи наставників як спосіб зміцнення інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний вісник*, 2023 №4 С.212-218;

враховуючи високий теоретичний та науково-методичний рівень, практичну доступність і доцільність, можливо використовувати в освітньому процесі під час підготовки навчально-методичних матеріалів профільних кафедр, а також при підготовці до написання курсових робіт здобувачами вищої освіти.

Комісія відзначила високу актуальність результатів дисертаційного дослідження Мерденова Ю.В. на тему: «Адміністративно - правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України», теоретичний досвід, практичну і методологічну значущість висновків дисертанта для впровадження у навчальний процес.

#### **Члени комісії:**

Начальник навчально-методичного відділу  
Одеського державного університету  
внутрішніх справ  
кандидат технічних наук, доцент  
полковник поліції



Олександр СІФОРОВ

Завідувач кафедри адміністративного  
права та адміністративного процесу  
Одеського державного університету  
внутрішніх справ  
доктор юридичних наук, професор



Аліна ДЕНИСОВА

Завідувач кафедри адміністративної  
діяльності поліції  
Одеського державного університету  
внутрішніх справ  
кандидат юридичних наук, доцент  
підполковник поліції



Алла ПИШНА