

Міністерство внутрішніх справ України
Харківський національний університет внутрішніх справ

УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Підручник

*За загальною редакцією
доктора юридичних наук, доцента В. В. Сокурєнка*

Харків
2017

УДК 351.74(477)(075.8)
ББК 67.9(4УКР)301.163.1я73
У67

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Харківського національного університету внутрішніх справ
(протокол № 10 від 31 жовтня 2017 р.)*

Рецензенти: **Князев С.М** – голова Національної поліції України, кандидат юридичних наук;
Комзюк А.Т. – професор кафедри адміністративного права і процесу факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України;
Сопільник Л.І. – начальник вибухотехнічного управління ГУНП у Львівській області, доктор юридичних наук, доктор технічних наук, професор.

Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. – 580 с.

У підручнику знайшли своє відображення сучасні теоретичні напрацювання українських і зарубіжних науковців щодо принципів, методів, структури управління органами поліції і самого об'єкта управління, враховані основні концепції та положення сучасного рівня розвитку діяльності органів поліції, сучасний підхід щодо створення цілісної, ефективної і гнучкої системи управління органами поліції, вироблення оптимальної моделі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Підручник буде корисним курсантам, слухачам, ад'юнктам, аспірантам, докторантам, викладачам вищих навчальних закладів МВС України зі специфічними умовами навчання, керівному складу органів та підрозділів поліції, практичним працівникам, а також усім, хто цікавиться проблемами правоохоронної та правозахисної діяльності. Основні положення даного підручника можуть бути використані у системі службової підготовки та підвищення кваліфікації працівників поліції.

УДК 351.74(477)(075.8)
ББК
67.9(4УКР)301.163.1я73

ISBN 978-617-7602-03-2

© Колектив авторів, 2017
© Харківський національний університет внутрішніх справ, 2017

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	12
Глава 1. Основи теорії управління	16
1.1. Поняття та зміст управління. Ознаки управління	16
1.2. Система управління	23
1.3. Принципи управління	25
1.4. Функції управління	39
1.5. Методи управління	48
1.6. Управлінські відносини	54
<i>Питання для самоконтролю</i>	61
<i>Тестові завдання</i>	61
Глава 2. Система управління органами поліції України	64
2.1. Правова основа діяльності органів поліції України	64
2.2. Завдання та основні функції органів поліції України	72
2.3. Функціонально-організаційна структура органів поліції України	83
2.4. Суб'єкти управління органами поліції України	92
<i>Питання для самоконтролю</i>	103
<i>Тестові завдання</i>	104
Глава 3. Правове забезпечення управління органами поліції України	111
3.1. Поняття, значення та види правового забезпечення управління органами поліції України	111
3.2. Сутність та значення законодавчого забезпечення управління органами поліції України	120
3.3. Поняття та особливості відомчої адміністративної нормотворчості у процесі управління органами поліції України	129
3.4. Вплив міжнародно-правових актів на процес управління органами поліції України	143
<i>Питання для самоконтролю</i>	155
<i>Тестові завдання</i>	156

Глава 4. Процес управління в органах поліції України	159
4.1. Сутність та стадії процесу управління органами поліції	159
4.2. Прогнозування та планування в органах поліції України	164
4.3. Розробка та прийняття управлінських рішень в органах поліції	169
4.4. Поняття та класифікація управлінських рішень в органах поліції	174
4.5. Документальне оформлення управлінських рішень в органах поліції	178
4.6. Організація виконання управлінських рішень в органах поліції	185
4.7. Контроль та облік в органах поліції України	189
<i>Питання для самоконтролю</i>	195
<i>Тестові завдання</i>	196
 Глава 5. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління в органах поліції	 199
5.1. Сутність та основні принципи інформаційно-аналітичного забезпечення управління в органах поліції	199
5.2. Зміст інформаційно-аналітичного забезпечення управління в органах поліції	206
5.3. Інформаційно-аналітичний процес в органах поліції	211
5.4. Суб'єкти інформаційно-аналітичного забезпечення управління в органах поліції	224
<i>Питання для самоконтролю</i>	235
<i>Тестові завдання</i>	236
 Глава 6. Керівник в органах поліції України	 239
6.1. Поняття та сутність стилю управління	239
6.2. Роль та місце керівника в органах поліції	249
6.3. Функції керівника в процесі управління	256
6.4. Вимоги до керівників органів поліції України	263
6.5. Оцінка особистості керівника органу поліції та результатів його діяльності	269
<i>Питання для самоконтролю</i>	279
<i>Тестові завдання</i>	279

Глава 7. Управління персоналом в органах поліції України	283
7.1. Завдання, принципи та напрями кадрової політики в органах поліції України	283
7.2. Поняття та класифікація персоналу в органах поліції України	295
7.3. Основні положення роботи з персоналом в органах поліції	305
7.4. Мотивація та стимулювання персоналу органів поліції	313
7.5. Психологічне забезпечення роботи з персоналом в органах поліції України	320
<i>Питання для самоконтролю</i>	330
<i>Тестові завдання</i>	331
Глава 8. Управління конфліктами в діяльності органів поліції України	334
8.1. Загальна характеристика конфліктів в діяльності органів поліції	334
8.2. Причини, що зумовлюють конфлікти в діяльності органів поліції	339
8.3. Профілактика конфліктів в діяльності органів поліції	354
8.4. Управління конфліктами як метод їх розв'язання	366
<i>Питання для самоконтролю</i>	376
<i>Тестові завдання</i>	377
Глава 9. Професійна етика поліцейського як невід'ємна умова ефективного управління органами поліції України	380
9.1. Теоретичні основи професійної етики поліцейського	380
9.2. Тактика ділового спілкування поліцейського з органами державної влади та населенням	392
9.3. Професійний обов'язок, дисципліна і законність у діяльності органів поліції	395
9.4. Моральна культура працівників органів поліції	406
<i>Питання для самоконтролю</i>	421
<i>Тестові завдання</i>	422

Глава 10. Управління міжнародною правоохоронною діяльністю органів поліції України	425
10.1. Поняття міжнародної правоохоронної діяльності	425
10.2. Правове регулювання участі органів поліції в міжнародній правоохоронній діяльності. Діяльність Національної поліції України у сфері євроінтеграції	431
10.3. Порядок службових відносин органів поліції з закордонними правоохоронними органами	446
10.4. Міжнародні правоохоронні організації. Міжнародна організація кримінальної поліції (Інтерпол)	453
<i>Питання для самоконтролю</i>	464
<i>Тестові завдання</i>	465
Глава 11. Управління органами поліції України за особливих (екстремальних) умов	467
11.1. Поняття і класифікація особливих (екстремальних) умов	467
11.2. Характеристика управління органами поліції за особливих умов	472
11.3. Управління органами поліції при надзвичайному стані	488
11.4. Взаємодія органів поліції з іншими органами державної влади та місцевого самоврядування за особливих умов	509
11.5. Основні форми взаємодії органів поліції з громадськістю за особливих умов	527
<i>Питання для самоконтролю</i>	532
<i>Тестові завдання</i>	533
Термінологічний словник	537
Список використаних та рекомендованих джерел	547
Додатки	567
Предметний покажчик	577

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Сокурєнко Валерій Васильович - доктор юридичних наук, доцент, ректор Харківського національного університету внутрішніх справ (загальна редакція, передмова, підрозділи 1.2, 2.4);

Бандурка Олександр Маркович - доктор юридичних наук, професор, академік НАПрН України, заслужений юрист України, професор кафедри теорії та історії держави і права факультету № 1 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділи 1.1, 4.1, 8.1, розділ 9);

Бєзпалова Ольга Ігорівна - доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділи 3.1, 10.1);

Джафарова Олена В'ячеславівна - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділ 6.1);

Музичук Олександр Миколойович - доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, декан факультету № 1 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділ 5.4);

Синявська Олена Юхимівна - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри загальноправових дисциплін факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділи 1.3-1.6);

Фролов Юрій Миколойович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри правознавства Бердянського державного педагогічного університету (підрозділ 3.4);

Борко Андрій Леонідович - доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри адміністративного та конституційного права Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (підрозділ 4.4);

Угровецький Олег Петрович - доктор юридичних наук, доцент, головний науковий співробітник відділу організації наукової роботи та методичного забезпечення судово-експертної діяльності Харківського науково-дослідного інституту судових експертиз ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса (підрозділ 6.4);

Фелик Василь Іванович - доктор юридичних наук, доцент, директор Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія» (підрозділ 5.3);

Коровайко Олександр Іванович - доктор юридичних наук, голова апеляційного суду Херсонської області (підрозділ 6.3);

Бугайчук Костянтин Леонідович - кандидат юридичних наук, доцент, завідувач науково-дослідної лабораторії з проблем протидії злочинності Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділи 2.1, 2.3);

Василенко Віктор Михайлович - кандидат юридичних наук, доцент, заступник декана факультету № 5 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділи 4.1-4.3, 4.7);

Денисюк Денис Станіславович - начальник митного посту «Спеціалізований» Одеської митниці Державної фіскальної служби України (підрозділ 6.5);

Іванцов Володимир Олександрович - кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділ 11.1);

Казанчук Ірина Дмитрівна - кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділи 11.3-11.5);

Качинська Мар'яна Олександрівна - кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділ 10.4);

Панова Оксана Олександрівна - кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділ 7.3);

Резанов Сергій Анатолійович - кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділи 8.2, 8.3);

Селюков Вадим Сергійович - кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділ 5.1);

Шатрава Сергій Олександрович - кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділ 6.2);

Аюпова Рано Мухтарівна - кандидат юридичних наук, суддя Господарського суду Харківської області (підрозділ 3.3);

Ізбаш Катерина Сергіївна - кандидат юридичних наук, старший науковий співробітник відділу організації наукової роботи Одеського державного університету внутрішніх справ (підрозділ 7.1);

Золотарьова Яна Сергіївна - кандидат юридичних наук, суддя господарського суду Дніпропетровської області (підрозділ 7.5);

Кавун Сергій Миколайович - кандидат юридичних наук, завідувач кафедри права Вінницького національного аграрного університету (підрозділ 3.2);

Лемеш Дмитро Леонідович - кандидат юридичних наук, заступник начальника управління-начальник відділу з питань постійного проживання іноземців та ОБГ управління у справах іноземців та ОБГ ГУ ДМС України в Харківській області (підрозділ 7.4);

Нікітченко Валерій Васильович - кандидат юридичних наук, адвокат (підрозділ 11.2);

Нікуліна Антоніна Геннадіївна - кандидат юридичних наук, науковий співробітник Науково-дослідного інституту публічного права (підрозділ 4.6);

Паршак Сергій Анатолійович - кандидат юридичних наук, старший оперуповноважений Управління карного розшуку ГУНП в Харківській області (підрозділ 5.2);

Резнік Олег Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Навчально-наукового інституту права Сумського державного університету (підрозділ 8.4);

Семерей Богдан Володимирович - кандидат юридичних наук, заступник начальника відділу інспекції з особового складу Управління кадрового забезпечення ГУНП у м. Києві (підрозділ 10.3);

Чишко Катерина Олександрівна - кандидат юридичних наук, старший викладач кафедри адміністративної діяльності поліції факультету № 3 Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділи 7.2);

Швець Дмитро Володимирович - кандидат педагогічних наук, перший проректор Харківського національного університету внутрішніх справ (підрозділ 2.2);

Лубенцов Андрій Васильович - завідувач сектору транспортно-трасологічних досліджень та досліджень технічного стану транспортних засобів Харківського НДІ судових експертиз ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса (підрозділ 10.2);

ГЛАВА 7

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

7.1. Завдання, принципи та напрями кадрової політики в органах поліції України

Розбудова Національної поліції України, як принципово нового центрального органу виконавчої влади, покликаною служити суспільству, та низка проведених реформ окреслили необхідність супроводження останніх оновленою кадровою політикою, метою якої є комплектування сучасного правоохоронного органу європейського зразка справжніми професіоналами, фахівцями своєї справи. Останні роки роботи правоохоронних органів показали, що недосконалість системи організації управління органами поліції довгий час призводила до збільшення часу, необхідного для реагування на порушення прав і свобод людини і громадянина, зниження рівня довіри населення до органів внутрішніх справ та негативного впливу на своєчасність і ефективність здійснення заходів, спрямованих на захист та реалізацію визначених Конституцією та законами України прав і свобод людини і громадянина²⁶³. На момент початку реформи правоохоронних органів Міжнародним центром перспективних досліджень було констатовано, що якісне оновлення кадрів не відбувається, оскільки, потрапляючи до «закритої» правоохоронної системи, нові співробітники протягом короткого періоду мають або інтегруватись у неї, або звільнитись²⁶⁴.

В одному з перших документів, яким були започатковані масштабні перетворення, наголошувалось на необхідності коригування завдань та функцій правоохоронних органів, упровадження нових засад проходження служби, нових критеріїв оцінки роботи правоохоронних органів.

²⁶³ Концепція першочергових заходів реформування системи Міністерства внутрішніх справ: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 № 1118-р // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/print1433760210972984>.

²⁶⁴ Кіщенко С. Реформа системи органів внутрішніх справ: аналіз державних рішень. Київ: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2015. С. 13.

хоронців для підвищення рівня захисту прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави від протиправних посягань, які повинні супроводжуватись функціональними та організаційними перетвореннями у системі Міністерства внутрішніх справ України, розмежуванням політичного та професійного керівництва у сфері правопорядку. Для цього необхідно забезпечити функціонування прозорої системи конкурсного добору осіб на посади, створити нову систему атестації персоналу органів правопорядку, змінити підходи до підготовки працівників цих органів, що повинно забезпечити зміну ставлення правоохоронців до виконання службових обов'язків у напрямі усвідомлення їх як надання оплачуваних державою послуг щодо забезпечення, насамперед, безпеки кожної особи, її особистих та майнових прав, суспільних та державних інтересів²⁶⁵ (п. 4 Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої Указом Президента України від 12.01.2015 року № 5/2015). З наведених положень випливає наступний висновок – успішне виконання поліцією покладених на неї завдань можливе лише за умови проведення нової грамотної кадрової політики, результати якої повинні «надати» органам поліції потужний персонал.

Кадрова політика в органах поліції та державна кадрова політика співвідносяться між собою як частина та ціле відповідно. Єдиного підходу до розуміння сутності та змісту поняття «кадрова політика» не має. На нашу думку, це можна пояснити значною кількістю напрямів удосконалення кадрової роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності. **Кадрова політика як наука** відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи²⁶⁶. Фахівці в галузях економіки та теорії управління по-різному підходять до розуміння кадрової політики. Зокрема, Є.В. Маслов вважає, що кадрова політика – це «головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів»²⁶⁷, який реалізується кадровим підрозділом установи, у той

²⁶⁵ Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/print1433760210972984>.

²⁶⁶ Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наукова доповідь. Київ: НАДУ, 2012. С. 3.

²⁶⁷ Шеметова П. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. С. 51.

час як О.В. Крушельницька розглядає кадрову політику як «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу»²⁶⁸. А.Ф. Ноздрачов пропонує авторське визначення кадрової політики на державній службі як загального курсу на послідовну діяльність держави з формування вимог до державних службовців щодо їх підбору, підготовки і раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів про кількісні та якісні потреби в кадрах державних службовців.

Наведені дефініції свідчать про відсутність усталеного підходу до розуміння такої важливої категорії, що жодним чином не сприяє виробленню перспективних напрямів її здійснення та розуміння про аспекти реалізації. При цьому наведені визначення достатньо детально відображають зміст поняття «кадрова політика», що дає можливість за рахунок виділення основних характерних рис визначити сутність останнього:

- це чітко визначені основні напрями та заходи з формування та підбору персоналу, які можуть бути оформлені документально чи не мати документального оформлення взагалі;
- кадрова політика ґрунтується на власних засадах, а реалізується за допомогою різноманітних механізмів;
- здійснення кадрової політики передбачає досягнення як проміжних цілей, так і головної – забезпечення високоякісними кадрами;
- суб'єктами реалізації кадрової політики можуть виступати як державні, так і недержавні суб'єкти (наприклад, приймати кадрову стратегію буде орган державної влади, а безпосередньо реалізовувати визначені в ній заходи можуть не тільки посадові особи цих органів, а й суб'єкти господарювання як державної, так і недержавної форми власності), тому вона характеризується різноманітністю суб'єктів;
- об'єктом кадрової політики завжди буде персонал – працівники різних установ, організацій державних і недержавних форм власності;
- кадрова політика завжди спрямована на підвищення якості

²⁶⁸ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. С. 38.

персоналу, його професійний та особистісний розвиток.

У загальному вигляді предметом кадрової політики, тобто тим, на що вона орієнтована, є різноманітні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, спрямовані на формування вимог і необхідних якостей працівників для виконання службових обов'язків; створення необхідних умов для державно-службової діяльності; контроль за діяльністю і забезпечення досягнення намічених результатів службової діяльності²⁶⁹. Тому небезпідставним є твердження В.С. Венедиктова про те, що «головний чинник створення міцної правоохоронної системи вбачається в новій кадровій політиці, де особлива увага повинна приділятися підвищенню професіоналізму працівників Національної поліції України»²⁷⁰.

Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 жовтня 2014 р. № 1118-р, як один з ключових нормативно-правових актів, що регламентує процес реформування органів поліції, визначає такі основні напрями кадрової політики:

1. Створення нових якісних критеріїв відбору кандидатів на службу. Це передбачає, що поряд з фізичними якостями кандидата оцінюються його розумові здібності, особливості мотивації і самоконтролю; обачність, знання власних переваг і недоліків; здатність розуміти почуття інших і вміння впливати на них; уміння будувати і підтримувати робочі взаємовідносини; упевненість у власних силах, уміння слухати і спілкуватися, здатність брати ініціативу на себе і підтримувати оптимістичний настрій колег; уміння працювати в групі, здатність засвоювати нові знання і вміння.

До кандидатів на керівні посади регіонального рівня висуваються більш високі вимоги до якостей загальної та спеціальної компетенції. У межах загальної компетенції оцінюються такі якості як: знання професійних і етичних стандартів; комунікативні навички; особиста мотивація; уміння приймати необхідні рішення; творчий підхід; сприйнятливості ставлення до інновацій. Серед спеціальних якостей оцінюються лідерські якості кандидата, його вміння управляти персоналом і піклуватися про професійне зростання підлеглих, навички планування щоденної діяльності, елементи стратегічного

²⁶⁹ Ортинський В. Л., Кісіль З. Р., Ковалів М. В. Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи, основні засади): наочний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2007. С. 140.

²⁷⁰ Венедіктов В. С. Національна поліція України: професіоналізм та конкурентоспроможність як перспективи розвитку. *Право і Безпека*. 2017. № 1. С. 89-90.

мислення, толерантність до впровадження гендерної та етнічно збалансованої кадрової політики.

2. Оновлення механізму процедур відбору кандидатів на службу. Усі вакансії підлягають оголошенню серед персоналу з одночасним створенням умов для безперешкодного доступу кандидатів до участі в конкурсному відборі за рейтинговою системою, а етапи проходження іспитів фіксуються на відеоносії в присутності представників громадськості. Кандидати на керівні посади регіонального рівня повинні проходити двоступеневу процедуру конкурсного відбору, що складається з оцінки загальної та спеціальної компетенції.

3. Удосконалення організаційно-функціональних аспектів діяльності кадрових і екзаменаційних комісій. До складу кадрових та екзаменаційних комісій, що оцінюють кандидатів на посади керівників регіонального та національного рівнів, в обов'язковому порядку входять представники місцевої громади, неурядових організацій, органів місцевого самоврядування. Також згідно з нормами ст. 51 Закону України «Про Національну поліцію» з метою забезпечення прозорого добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських на підставі об'єктивного оцінювання професійного рівня та особистих якостей кожного поліцейського, відповідності їх посаді, визначення перспективи службового використання в органах поліції на постійній основі утворюються поліцейські комісії, члени яких обираються на три роки – це граничний строк. До складу поліцейської комісії апарату центрального органу управління поліції входять п'ять осіб: два представники, визначені Міністром внутрішніх справ України, не з числа поліцейських; один представник, визначений керівником поліції; два представники громадськості, рекомендовані Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини, з числа осіб, які мають бездоганну репутацію, високі професійні та моральні якості, суспільний авторитет.

До складу поліцейської комісії територіальних органів поліції також входять п'ять осіб: один представник, визначений Міністром внутрішніх справ України, не з числа поліцейських; один представник, визначений керівником поліції; один представник, визначений керівником відповідного територіального органу (закладу, установи) поліції; два представники громадськості, обрані відповідною обласною радою, Верховною Радою Автономної Республіки Крим, Київською міською радою, Севастопольською міською радою з числа осіб, які мають бездоганну репутацію, високі професійні та моральні якості, суспільний авторитет. Основними повноваженнями поліцей-

ської комісії є:

1) проведення відбору (конкурсу) на службу в органи (заклади, установи) поліції, крім прийому на навчання до вищих навчальних закладів із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських;

2) проведення конкурсу для призначення на вакантну посаду.

Поліцейська комісія проводить голосування за відсутності особи, щодо якої приймається рішення, і запрошених осіб. Рішення поліцейської комісії викладаються в письмовій формі. У рішенні зазначаються дата і місце прийняття рішення, склад комісії, питання, що розглядалося, мотиви прийнятого рішення. Рішення підписують головуючий і члени комісії, які брали участь у прийнятті рішення. Окрема думка члена поліцейської комісії викладається в письмовій формі і додається до справи, про що головуючий повідомляє на засіданні.

4. Забезпечення високого рівня матеріального та соціального забезпечення працівників поліції. Це досягається за рахунків забезпечення персоналу системи Міністерства внутрішніх справ України високою заробітною платою та соціальними пільгами (безоплатне медичне страхування, безвідсоткові довгострокові кредити), отримання яких не залежить від суб'єктивних стосунків між керівником та підлеглими. Так, згідно зі ст. 62 Закону України «Про Національну поліцію», поліцейський під час виконання покладених на поліцію повноважень є представником держави, тому законні вимоги поліцейського є обов'язковими для виконання всіма фізичними та юридичними особами. Ніхто, крім безпосереднього і прямого керівника (за винятком випадків, прямо передбачених законом), не може надавати будь-які письмові чи усні вказівки, вимоги, доручення поліцейському або іншим способом втручатися в законну діяльність поліцейського, у тому числі діяльність, пов'язану з кримінальним провадженням або провадженням у справах про адміністративні правопорушення. Ніхто не має права покласти на поліцейського виконання обов'язків, не визначених законом.

Втручання в діяльність поліцейського, перешкоджання виконанню ним відповідних повноважень, невиконання законних вимог поліцейського, будь-які інші протиправні дії стосовно поліцейського мають наслідком відповідальність відповідно до закону. Поліцейський:

1) забезпечується належними умовами для виконання покладених на нього службових обов'язків; 2) отримує в органах поліції в установленому порядку інформацію, у тому числі з обмеженим доступом,

та матеріали, необхідні для належного виконання покладених на нього обов'язків; 3) користується повноваженнями, передбаченими законом, незалежно від посади, яку він займає, місцезнаходження і часу; 4) своєчасно і в повному обсязі отримує грошове забезпечення та інші компенсаційні виплати відповідно до закону та інших нормативно-правових актів України; 5) у повному обсязі користується гарантіями соціального та правового захисту, передбаченими актами законодавства; 6) захищає свої права, свободи та законні інтереси всіма способами, що передбачені законом; 7) під час виконання поліцейських повноважень користується безоплатно всіма видами громадського транспорту міського, приміського і місцевого сполучення (крім таксі), а також попутним транспортом. Поліцейські, які виконують повноваження поліції на транспортних засобах, крім того, мають право на безоплатний проїзд у поїздах, на річкових і морських судах. Під час службових відряджень поліцейські мають право на позачергове придбання квитків на всі види транспорту і розміщення в готелях при пред'явленні службового посвідчення та посвідчення про відрядження; 8) може бути переміщений по службі залежно від результатів виконання покладених на нього обов'язків та своїх професійних, особистих якостей.

В органах (закладах, установах) поліції з метою захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів поліцейських відповідно до вимог законодавства можуть утворюватися професійні спілки. Обмеження прав професійних спілок поліцейських порівняно з іншими професійними спілками не допускається²⁷¹.

5. Створення корпоративної етики та утвердження морально-етичних цінностей. Міністерство внутрішніх справ України повинне створити систему корпоративної етики та протидії професійній деформації, надаючи обов'язкову та регулярну психологічну допомогу персоналу з метою запобігання негативним явищам, а також безконфліктної реалізації особистих, корпоративних та державних інтересів. Основними етичними засадами правоохоронної діяльності виступають повага до особистості іншої людини, доброзичливість, ефективність і професіоналізм, дотримання принципів законності і верховенства права, відповідальність, турбота про оточуючих, чесність по відношенню до себе та інших, самовіддане служіння суспільству.

²⁷¹ Про Національну поліцію: закон України від 02.07.2015 № 580-VIII.

6. Впровадження дієвої «системи наставництва», сутність якої полягає в тому, що за кожним працівником поліції, щойно призначеним на посаду, закріплюється наставник з числа досвідчених працівників органів поліції. Т.В. Колісник наголошує на важливості існування інституту наставництва в поліції, зазначаючи наступне: «досвід викладання кількох дисциплін в різних регіонах України загалом близько півтисячі слухачів в рамках навчання нової державної патрульної служби показує, що в аудиторії відчувається суттєва різниця у професійних навичках і досвіді між поліцейськими, які пройшли атестацію і підвищують свою кваліфікацію, та новобранцями. На жаль, досвід, на відміну від теоретичних і практичних навичок, неможливо передати або набути за стислий термін навчання, тому після успішного закінчення аудиторних і практичних занять патрульні поліцейські не в змозі одразу впевнено нести службу. Вони повинні адаптуватися до нової роботи, колективу, ієрархічної системи та субординації, незвичного робочого розпорядку, особливостей психології спілкування із потерпілими і правопорушниками»²⁷². Адаптуватися до обраної професії їм може достатньо ефективно допомогти саме наставництво.

7. Здійснення внутрішнього контролю за працівниками органу поліції. Внутрішній контроль включає відеоспостереження за персоналом протягом робочого часу, періодичні перевірки щодо професійної непідкупності, а також перевірки щодо ризику споживання наркотичних речовин²⁷³.

8. Висока професійна підготовка поліцейських. Професійне навчання поліцейських передбачає:

- 1) проходження первинної професійної підготовки;
- 2) підготовку кадрів у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання;
- 3) отримання післядипломної освіти;
- 4) проведення службової підготовки – системи заходів, спрямо-

²⁷² Колісник Т. В. Інститут наставництва як форма in-field training та інші аспекти міжнародного досвіду реформування національної поліції. *Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України*. Харків : ХНУВС, 2016. С. 145.

²⁷³ Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 № 1118-р // БД «Законодавство України» / ВР України. 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&usq=AFQjCNFg7X-ys52snHk04KTJHyL_De7GZQ.

ваних на закріплення та оновлення необхідних знань, умінь та навичок працівника поліції з урахуванням оперативної обстановки, специфіки та профілю його оперативно-службової діяльності (ч. 1 ст. 72 Закону України «Про Національну поліцію»)²⁷⁴.

Основні напрями організаційного механізму та процесу оптимізації кадрового забезпечення правоохоронних органів сформульовані у ряді концептуальних положень, серед яких: професіоналізм; знання законодавчої бази; реалізація своїх знань у практичній роботі; вміння та навички працювати як у штатних, так і у позаштатних ситуаціях; знання технології керівництва системою правоохоронних органів; вдосконалення нормативно-правового забезпечення процесу підготовки кадрів для системи правоохоронних органів²⁷⁵. Власне оптимізація кадрової політики є складним процесом, який вимагає послідовної реалізації законодавчих, організаційно-управлінських, дослідницьких та наукових заходів, перспективності та прагматизму²⁷⁶.

Напрями кадрової політики в органах поліції України обумовлюють **основні завдання** останньої:

- 1) оновлення персоналу в органах поліції;
- 2) відповідність кваліфікації, рівня навичок та особистих моральних і ділових якостей міжнародним вимогам і стандартам;
- 3) забезпечення не формального, а реального захисту персоналу органів поліції;
- 4) удосконалення системи внутрішнього контролю за діями працівників;
- 5) здійснення безперервної професійної підготовки на високому науково-педагогічному та методологічному рівнях.

Отже, **кадрова політика в органах поліції** – це закономірна реалізація конкретних заходів, у тому числі передбачених нормативно-правовими актами, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого персоналу в органах поліції, тобто його підбір, підготовку та розстановку, а також забезпечення професійного та особистого розвитку.

Принципи кадрової політики можна представити як трирівневу систему.

²⁷⁴ Про Національну поліцію: закон України від 02.07.2015 № 580-VIII.

²⁷⁵ Криштанович М. Ф. Державне управління правоохоронними органами в Галичині і Буковині (кінець XVIII - початок XX ст.): автореф. дис ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Львів, 2010. С. 18.

²⁷⁶ Там само. С. 17.

На першому рівні будуть розташовуватись принципи державної кадрової політики:

- а) принцип демократичного добору;*
- б) принцип просування по службі за діловими якостями;*
- в) принцип постійного навчання державних службовців;*
- г) принцип заохочення державних службовців до службової кар'єри;*
- д) принцип систематичного поновлення кадрів;*
- е) принцип кадрового забезпечення державної служби на підставі обґрунтованої науково-методичної бази;*
- є) принцип врахування політичних та економічних змін у державі²⁷⁷.*

Другий рівень складають принципи, на основі яких відбувається реформування органів поліції у напрямі перебудови та удосконалення кадрової політики:

а) принцип верховенства права – у даному випадку його необхідно тлумачити наступним чином: ревізія та оновлення нормативної бази з урахуванням нових міжнародних документів, імplementованих Україною, рішень Європейського суду з прав людини, рекомендаційних документів міжнародних інституцій повинні зменшити ризик довільних дій правоохоронців та мінімізувати ризик порушення закону з боку працівників органів поліції;

б) принцип деполітизації, тобто мінімізація політичного впливу на діяльність персоналу та забезпечення професійного підходу у питаннях стратегічного розвитку;

в) принцип демілітаризації передбачає створення цивільної моделі діяльності та стосунків персоналу та зменшення кількості атестованих працівників;

г) принцип децентралізації повинен сприяти підвищенню самостійності територіальних органів та підрозділів, підвищенню ролі місцевих органів влади в діяльності підрозділів поліції, а також у реалізації та забезпеченні механізмів кадрової політики в органах поліції;

г) принцип підзвітності та прозорості в роботі розкривається за рахунок побудови дієвої багаторівневої системи звітності та відповідальності перед суспільством, налагодження тісної взаємодії з населенням та місцевими громадами, а також підвищення ролі гро-

²⁷⁷ Багмет М.О., Іванова М.С., Фуртатова В. С. Організація державної служби в Україні: теорія та практика: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. С. 77.

мадського контролю за діяльністю поліцейських;

д) *принцип професійної підготовки* працівників органів поліції²⁷⁸.

Останній рівень складають спеціальні принципи роботи керівників територіальних відділів та відділень органів поліції, у тому числі кадрових підрозділів:

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

б) *принцип гендерної рівності* передбачає створення умов для роботи чоловіків та жінок з урахуванням засад гендерної рівності, а також забезпечення антидискримінаційного механізму прийняття на роботу та просування персоналу в службовій діяльності;

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

г) *принцип професіоналізму*;

г) *принцип відповідальності керівників* за ведення кадрової політики в органі поліції, зокрема, за добір і розстановку персоналу;

д) *принцип доцільності* означає раціональний добір під час розподілення співробітників, який необхідно здійснювати, поєднуючи з наданням можливості працівникам кар'єрного та особистого розвитку, надання можливості для самореалізації, перспективності роботи, що передбачає подальше просування по службі;

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

Робота з персоналом в межах кадрової політики в органах поліції повинна проводитись таким чином, щоб кожен працівників міг досягати поставлених цілей і виконувати поставлені завдання за найкоротший період часу, не знижуючи професійний рівень виконання. Добірний персонал в органах поліції повинен забезпечити ефективне виконання завдань, поставлених перед Національною поліцією України, а рівні умови проходження служби, належний рівень соціального захисту та гарантії професійної діяльності поліцейського повинні сприяти формуванню у кожного працівника необхідних навичок,

²⁷⁸ Концепція першочергових заходів реформування системи Міністерства внутрішніх справ: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 р. № 1118-р // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/print1433760210972984>.