

Ю.В. Мерденов

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ
ЗАСАДИ КАДРОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ
УКРАЇНИ

МОНОГРАФІЯ

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Ю. В. Мерденов

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ
ЗАСАДИ КАДРОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ
УКРАЇНИ**

Монографія

За загальною редакцією доктора юридичних наук,
професора А. В. Денисової



Видавництво
«Юридика»
2025

УДК 342.951:331.108:351.74(477)
М52

Автор:
доктор філілософії **Юрій Мерденов**

Рецензенти:

професор кафедри адміністративного права та господарського права Одеського національного університету імені І. Мечникова, доктор юридичних наук, професор **Ольга Гаран**;

начальник відділу досліджень проблем протидії кіберзлочинності та загрозам інформаційній безпеці Міжвідомчого науково-дослідного центру з проблем боротьби з організованою злочинністю при РНБО України, м. Київ, Україна, доктор юридичних наук, професор **Алла Ковальчук**;

професор кафедри цивільного трудового та господарського права навчально-наукового інституту № 1 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор **Євген Подорожній**

*Ухвалено до друку Вченою радою
Одеського державного університету внутрішніх справ
(протокол № 1 від 31.01.2025 р.)*

Мерденов Ю. В.

М52 Організаційно-правові засади кадрового забезпечення діяльності Національної поліції України : монографія / Ю. В. Мерденов ; за загальною редакцією доктора юридичних наук, професора А. В. Денисової. – Одеса : Видавництво «Юридика», 2025. – 178 с.

ISBN 978-617-8182-74-8

У монографії проведено комплексне дослідження адміністративно-правового забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України. Визначено особливості адміністрування кадрової політики в правоохоронних органах, розкрито науково-методологічні підходи дослідження особливостей управління персоналом в органах поліції, охарактеризовано професійний розвиток працівників системи кадрового забезпечення Національної поліції України, розглянуто особливості забезпечення управління персоналом в органах поліції у різних країнах світу.

УДК 342.951:331.108:351.74(477)

ISBN 978-617-8182-74-8

© Ю. В. Мерденов, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ	8
1.1. Адміністрування кадрової політики в правоохоронних органах	8
1.2. Науково-методологічні підходи дослідження особливостей управління персоналом в органах державної влади.	29
1.3. Особливості управлінської діяльності в умовах кадрової кризи в період дії воєнного стану та повоєнний період.	47
Висновки до розділу 1.	58
РОЗДІЛ 2	
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ	61
2.1. Система управління персоналом у Національній поліції України: поняття, принципи, правова визначеність.	61
2.2. Організаційне забезпечення діяльності керівника підрозділу поліції з кадрового забезпечення.	79
2.3. Організація професійного розвитку працівників системи кадрового забезпечення Національної поліції України.	100
Висновки до розділу 2.	119
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ ПОЛІЦІЇ	121
3.1. Особливості забезпечення управління персоналом в органах поліції у різних країнах світу.	121
3.2. Організаційно-правова визначеність сучасних тенденцій у кадровій політиці Національної поліції України.	151
3.3. Адаптація зарубіжного досвіду в систему організаційно-правового забезпечення управління персоналом Національної поліції України.	164
Висновки до розділу 3.	176

ВСТУП

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 працівниками 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 2018 р., на 2300–2019 у р.). З тих же причин істотним є некомплект поліцейських менеджерів у підрозділах: 3411 осіб у 2016 р., 2118 – у 2017 р., 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 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-Тіунової, М. Ю. Віхляєва, В. М. Гарашука, І. П. Голосніченка, Є. В. Додіна, В. В. Доненка, Д. П. Калаянова, Р. А. Калюжного, С. В. Ківалова, Л. В. Ковалюк, Т. О. Коломонець, 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, С. В. Петкова, В. Ф. Погорілка, Д. В. Приймаченка, А. О. Селіванова, О. П. Рябченко, М. М. Тищенко, В. В. Цветкова, Ю. С. Шемшученка, Х. П. Ярмакі 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 поліцейськими в умовах війни, що поєднані з євроінтеграційними процесами, вимагають перегляду 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.

Монографія є одним із перших у вітчизняній адміністративно-правовій науці комплексним дослідженням організаційно-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. Зокрема запропоновано покласти в основу кадрової діяльності Національної поліції України праксеологічний підхід, у діяльності персоналу кадрового забезпечення застосовувати технології штучного інтелекту, у підбір кадрів запровадити принципи різноманітності, справедливості, інклюзії та справедливості.

Сформульовані в монографії 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, а також в освітньому процесі для підготовки підручників та посібників з навчальних дисциплін: «Управління в правоохоронних органах», «Поліцейська діяльність», «Актуальні проблеми поліцейської діяльності».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У 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 усе ще мають місце порушення законності, прав і свобод громадян, які допускаються представниками правоохоронних органів, прояви корупції і непрофесіоналізму в діях працівників поліції, що 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 р. Закону України «Про Національну поліцію» деякі вчені та практичні працівники вважали, що співробітник органів внутрішніх справ взагалі не є державним службовцем. Але сьогодні 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 спричинив 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 припав час проведення базових реформ державного управління, включаючи реформування правоохоронної служби, вона, по суті, стала центральною для концептуального осмислення шляху розвитку 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 суттєво посилюють їхню роль і відповідальність. 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 має ті ж закономірні суперечності та тенденції розвитку, що й уся наша держава. Тому дуже важливим при розробленні програмних документів у сфері вдосконалення кадрової політики є врахування основних засад, 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. Упродовж десятків років організація управління кадрами правоохоронних органів, сформована ще за радянських часів, практично не змінювалася. Переглядалися лише окремі погляди, підходи та теоретичні пошуки вчених і практиків, які працювали в цій сфері. Тим не менш, було проведено декілька цілеспрямованих наукових і 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»¹ надано характеристику методології досліджень кадрового забезпечення управління в органах НПУ як комплексу науково систематизованих прийомів, за допомогою яких здійснюється дослідження й розкриття сутності предмета дослідження (правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах НПУ), 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. «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект»² наведено теоретичне узагальнення та

¹ 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.

² Горяченко Р. І. Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект : дис. ... д-ра філософії : 081 «Право». Національна академія внутрішніх справ. Київ, 2022.

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. «Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні»³ присвячено визначенню особливостей адміністративно-правових засад кадрового забезпечення НПУ на регіональному рівні та шляхів їх удосконалення з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду в контексті реформи НПУ. 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 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, але і 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, уміле використання відповідних технологій та методів управління кадрами. Це вимагатиме принципово нового підходу поліції до реалізації кадрової політики, виховання кадрових працівників нової формації.

Широко відомі афоризми, що відбивають закріплену часом мудрість і саму суть державного управління: «кадри вирішують

³ Тетеря В. М. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. НДІ публічного права. Київ, 2018.

усе», «кадрова політика, зрештою, визначає всю політику» та інші усталені вислови відображають високу, неоцінену роль якісного кадрового забезпечення в політичних і ділових процесах.

Безумовно, ефективність будь-яких соціальних систем, будь-якої організованої діяльності, а тим більше такого складного й специфічного сегменту державної служби, як правоохоронна діяльність, перебуватиме в 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 сьогодні 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 ще у 2001 р. 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 вперше було визначено сутність кадрової політики в органах внутрішніх справ як складової частини державної кадрової політики, її мету, завдання та принципи, головні напрями та заходи, що спрямовані на реалізацію цих напрямів. Заплановані заходи стосувались таких сфер кадрової роботи, як: організаційно-правове забезпечення діяльності органів внутрішніх справ; добір, професійний відбір та розстановка кадрів; удосконалення 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 вивчені історичні аспекти становлення, розвитку та реформування кадрового забезпечення правоохоронних формувань та відомств, зарубіжний досвід США, Євросоюзу, Великої Британії та інших країн.

Як ключову фігуру модернізації кадрової політики правоохоронної системи був висунутий сам співробітник міліції, 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.

Відповідно, потрібні були нові кадри, формування нової системи підготовки та управління кадровими ресурсами. Цілковито очевидно, що навіть чітко опрацьовані програми, плани, завдання та функції не можуть бути реалізовані, якщо не будуть підготовлені 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 й іміджу в суспільстві були спрямовані цільові комплексні програми МВС України. Серед них слід виділити Програму розвитку партнерських відносин між міліцією та населенням на 1999–2005 роки (прийнята колегією МВС України 16 грудня 1999 р.), яка стала частиною адміністративно-правової реформи. Головною метою програми було встановлення й розвиток партнерських відносин між населенням і міліцією, що передбачає поряд з упровадженням 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 каральних функцій на адміністративно-обслуговуючі, коли головним критерієм ефективності їх діяльності визначається оцінка населення та його довіра¹.

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

¹ Корнієнко М.В. Окремі аспекти реформи МВС. *Юридичний вісник*. 2015. № 4 (37). С. 145–148.

високопрофесійного кадрового складу всієї правоохоронної системи в цілому та професіоналізму кожного працівника окремо. У цьому сенсі відмітною 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 поліцейського, який випадково потрапив до поліції, не чекаючи його першої атестації. Система інтегральних показників не дозволить «посередньому» працівнику 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. Ця інструкція визначає порядок проходження атестування кадрів на службу до Національної поліції, зокрема порядок визначення оцінки ділових, професійних, особистих якостей поліцейських, їхнього освітнього та кваліфікаційного рівнів, на підставі глибокого й усебічного 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 з добором та прийняттям на службу, переміщенням по службі (службова кар'єра), підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, припиненням служби². Водночас можна об'єднати в єдині процедури

² 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.

службової кар'єри процедури призначення на посаду, просування по службі та службове атестування¹.

На думку О. М. Бандурки, атестація є дієвим інструментом у формуванні кадрового складу правоохоронного органу, що відповідає сучасним вимогам якісно та на високому професійному рівні виконувати складні завдання, які стоять на етапі модернізації правоохоронної системи².

Якщо додати до цього диференційовану систему оплати праці (розряди) залежно від досягнутих результатів, то в «посереднього» працівника не залишиться іншого 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, які впроваджуються сьогодні, будуються з урахуванням принципу спадкоємності напрацьованого досвіду та кращих досягнень світового кадрового менеджменту, що дозволяє 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 працівник, його свідомість, моральна та професійна складова як носія особливої громадянської позиції, соціального та морального статусу – захисника прав громадян, законності, публічного порядку та безпеки.

За якостями, якими володіє поліцейський (відповідальність, вірність обов'язку, професійні навички, уміння спілкуватися, етичність, зовнішній вигляд тощо), формується, загалом,

¹ Про затвердження Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України : наказ Національної поліції України від 12 грудня 2015 року № 136.

² Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренька ; О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренька ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : Стильна типографія, 2017. 580 с.

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 в довірених підрозділах саме і виступає одним з індикаторів якості роботи керівника з підлеглими та колективом загалом. Таким чином, подальша кадрова політика в НПУ має бути спрямована на виконання стратегічних завдань модернізації правоохоронної системи, ґрунтуватися на сучасних кадрових технологіях управління кадровими процесами та забезпечувати формування високопрофесійного кадрового складу НПУ загалом та професіоналізму, професійної самосвідомості кожного працівника зокрема.

Організаційна структура будь-якого процесу, також і управління персоналом, забезпечує його ефективність, включаючи вертикальну і 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 зауважено в Комплексному стратегічному плані реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, схваленому указом Президента України від 11 травня 2023 р. № 273/2023: «сучасний розвиток НПУ виходить з цілей забезпечення національної безпеки України»¹. 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 й охоплює коло осіб, які на постійній основі займаються кадровим забезпеченням та мають повноваження для організації й нагляду за якістю і функціональністю персоналу. Організаційна структура управління персоналом є ядром системи і включає не лише суб'єктів, але й зв'язки між ними, особливо в 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.

¹ 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 року.

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'язки².

Усі елементи об'єднуються єдиною метою, яка ставиться перед державним органом, установою тощо. У своїй суті сам процес управління можна подати 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) управлінська 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 тощо³.

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 підпорядковується⁴. 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

² Мужикова Н. М. Органи виконавчої влади в Україні: правовий статус / Сіверський інститут регіональних досліджень ; ред. кол.: В. М. Бойко (голова ред.) та ін. Чернівці : Сіверський центр післядипломної освіти, 2013. С. 58.

³ Адміністративне право України. Повний курс : підручник / Галунько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. С. 69–70.

⁴ Там само. С. 70.

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 оперативно-тактичного характеру»¹. Слушно наголошує Зеніна-Біліченко А. С. про необхідність впровадження в діяльність з управління персоналом новітніх, сучасних технологій управління. 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»².

Науковці, які вивчають сучасні технології менеджменту, розглядають управління персоналом як діяльність, що пов'язана з процесом прийняття рішень, виходячи з існуючих ресурсів (капіталу, матеріалів і людей) з метою досягнення поставлених завдань, що забезпечують постійний розвиток організації³. 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 і менеджментом, останнім часом намітилася

¹ 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. Дігоренка*. 2019. Вип. 4. С. 173.

² Зеніна-Біліченко А. С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 189–201.

³ 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. 87.

тенденція методологічного наближення цих сфер соціального управління, а методи та інструментарій менеджменту можна й необхідно використовувати у сфері публічного управління з урахуванням його особливостей і спеціальних функцій⁴.

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. До того ж 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 організацією⁵, 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 репрезентативним є погляд Овдіюк О. М., яка, дослідивши тлумачення поняття «державна служба», указує 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 організації⁶. Таке тлумачення кола осіб – державних службовців дає можливість комплексно та всеохоплююче визначити цільову аудиторію, яка підпадає під сферу діяльності з кадрового забезпечення⁷.

⁴ Давидович С. Н. Державний менеджмент: демократичні засади побудови державних органів. *Молодий вчений*. 2018. № 4.1. С. 30.

⁵ Там само.

⁶ Овдіюк О. М. Вплив школи наукової організації управління на формування теорії управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2019. № 5. С. 83–84.

⁷ Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні : дис. ... д-ра філософії : 281 – Публічне управління та адміністрування / Нац. ун-т «Одеська політехніка». Одеса, 2022. 289 с.

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»¹.

Слід зауважити, що у світовій практиці підходи до управління персоналом реалізуються через відповідні концепції та залежать від загальнодержавної політики. Проаналізувавши сучасний стан кадрового забезпечення органів НПУ, визначимо, 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

¹ Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні : дис. ... д-ра філософії 281 – Публічне управління та адміністрування. Нац. ун-т «Одеська політехніка». Одеса, 2022. С. 5.

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 побудована відповідно до загальної системи побудови держави і політики управління.

В адміністративно-командній системі (у теорії управління класична школа визначала таку систему як «адміністративно-бюрократичний підхід») управління персоналом як діяльність розглядалося 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 громадянська 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 в мілітаризованих та правоохоронних 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 Міністр І. В. Клименко у своєму виступі: «Серед головних завдань МВС – ствердження довіри й поваги до поліцейських»².

Ефективність діяльності державного органу прямо залежить від правильно налагодженої діяльності управління персоналом, а сприяти цьому процесу будуть суттєві зміни чинного

² Зеленський офіційно представив нового очільника МВС Ігоря Клименка. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/zelenskiy-oficiyno-predstaviv-novogo-ochilnika-mvs-igorya-klimenka-2264140.html>

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 всієї організації і її окремих ланок, насамперед тих, що відповідають за формування державних органів¹. Слід указати 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 припинення². Таке широке коло завдань, що ставиться перед управлінням персоналу державних органів, вимагають зміни

¹ Корнієнко М.В. Окремі аспекти реформи МВС. *Юридичний вісник*. 2015. № 4 (37). С. 145–148.

² Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби 3 березня 2016 року № 47.

суті й підходів здійснення їхніх управлінських функцій. За допомогою управління забезпечується, з одного боку, єдність, узгодженість, взаємозв'язок усіх груп системи, а з іншого – розвиток, зміни, удосконалення кожної структури, яка входить до складу такої системи. У реалізації цих завдань виявляється двоєдина природа функцій управління: по-перше, вони проявляють себе в процесі відтворення системи незалежно від її типу (економіка, політика, право тощо); по-друге, вони є завданням, що спонукає до розвитку конкретної системи, досягнення конкретних результатів³.

Двоєдина природа функцій управління проявляється комплексно. Організація й упорядкування, узгодженість і правильна послідовність спільних дій людей – невід'ємна умова досягнення намічених кінцевих цілей. Одночасно чітко сформульована мета надає діям людей певного змісту й спрямованості. Із 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 держави⁴.

Є. В. Годованик визначає, що в громадянському суспільстві з його ринковим механізмом, стандартами демократичної і відкритої публічної влади місце і роль держави знає загальної трансформації⁵. Визнаючи пріоритет людини як найвищої соціальної цінності, держава водночас узяла на себе певні обов'язки з її забезпечення. Тобто одночасним є забезпечення позитивного зобов'язання держави і побудова ефективної системи 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 – Національної поліції України, яка служить

³ Кравченко І. С. Основи управління в Національній поліції : навч. посіб. Дніпро, 2020. С. 15.

⁴ Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року.

⁵ Годованик Є. В. Ефективність конституційно-правових норм: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Одеса : Фенікс, 2019. С. 114.

суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку¹. Отже, всебічний захист прав і свобод людини визначає спрямованість діяльності НПУ. Разом із тим, Комплексним стратегічним планом реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки уточнено 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 норма міжнародних стандартів та принципу верховенства права. Система управління, орієнтована на результат відповідно до встановлених пріоритетів. Комплексна цифрова трансформація. Відкритість, прозорість, підзвітність і незалежність»². 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 в досягненні мети, що стає вирішальним елементом управлінської діяльності³. Разом з тим, для будь-якої системи управління важливо не тільки визначити напрямки руху до поставленої мети,

¹ Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

² 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 року.

³ Концепція першочергових заходів реформування системи Міністерства внутрішніх справ.

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 їхній базі висуваються більш вузькі, детальні завдання для підпорядкованих систем управління⁴.

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»⁵. Така складність системи управління персоналом окремого державного органу в контексті реалізації функцій держави актуалізує проблему перегляду ключових понять адміністративно-правового забезпечення управління персоналом, теоретико-методологічних підходів щодо визначення

⁴ Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків : Університет внутрішніх справ, 1998. С. 18.

⁵ Дрок І. С. Кадрова політика Національної поліції України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2022. С. 318–323.

можливих перспектив упровадження новітніх засобів управління з метою не лише ефективної 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 оптимальність процесу, його результативність і ефективність. КРІ використовуються в менеджменті для контролю й оцінки роботи окремих працівників, робочих груп, підрозділів і цілих компаній. Також аналіз виконання КРІ допомагає в оцінюванні реалізації обраної стратегії розвитку. КРІ відділу з управління персоналом: плинність кадрів; кар'єрне зростання, його динаміка для основної маси працівників; кількість і причини звільнень; кількість надісланих резюме від претендентів; вартість відсутності працівника на місці і кількість неробочих днів; залученість у робочий процес; результативність навчання¹.

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 оцінювання².

¹ Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217–236.

² Гайдученко С. О. Формування інноваційної технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби : дис. ... канд. н. з держ. упр. Дніпропетровськ. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2010.

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 ощадливим 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 до поєднання технологій і фізичної діяльності усуне суб'єктивність в оціночних судженнях, що зменшить корупційний ризик. Саме про це й зазначається в Комплексному стратегічному плані реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, а саме п. 4.3: «Визначення ключових показників ефективності (КРІ), на підставі яких буде проводитися оцінка ефективності та якості роботи органів правопорядку й прокуратури»³.

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

Ураховуючи різні моделі державного управління слід зрозуміти, що й підходи до формування кадрового забезпечення державних органів не однакові⁴.

³ 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 року.

⁴ Пархоменко-Куцєвіл О. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 13–20.

Конституція України проголошує піклування про зміцнення громадянської злагоди на землі України та підтвердження європейської ідентичності Українського народу і незворотності європейського та євроатлантичного курсу України¹. Відповідно нами в основу дослідження будуть покладені різні моделі управління персоналом², що сформувалися у різних країнах європейського простору³.

Сучасне та майбутнє України залежить 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 метою, але й викликом для сучасних українських науковців⁴.

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, у яких розпочали свій розвиток теорія політики та теорія адміністративно-державного управління в Німеччині. З початку свого виникнення в 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

¹ Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року.

² Ковальчук А. Ю. Місце і роль органів виконавчої влади у сфері забезпечення безпеки України *Право UA*. 2017. № 3. С. 47–52.

³ Європейський досвід державного управління : курс лекцій / за заг. ред. О. Ю. Оболенського. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.

⁴ Історія філософської думки: Філософія XIX–XX століть. Українська філософія.

адмініструванні втілення «трансцендентального розуму», «вічних» цінностей та сферу реалізації свободи. Вони вважають, що предмет теорії адміністративно-державного управління є людська природа, унаслідок чого розгляд державного адміністрування має філософський характер: «Держава живе людиною: людина основує, формує, керує нею і водночас живе в ній, осягаючи її як свою долю».

Представником філософсько-антропологічного підходу до державного адміністрування є А. Гелен⁵. 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, усе 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 уважав, що історія, суспільство та його установи – це форми доповнення біологічної недосконалості людини, які реалізують її напівінстинктивні спрямування⁶. 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 із природними передумовами антропосоціогенезу.

Людина – діюча істота, яка 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

⁵ Шкіль Л. Л. Розуміння людини у філософсько-антропологічній концепції Арнольда Гелена. *Єдність навчання і наукових досліджень – головний принцип університету* : збірник наук. пр. звітно-наук. конф. викладачів університету за 2013 р. (4–6 лютого 2014 року). / укл. Г. І. Волинка, О. В. Уваркіна, О. П. Ємельянова. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. С. 154–155.

⁶ Там само.

людина. На його думку, життя людських співтовариств регулюється декількома основними інстинктами (він називає їх також соціальними регуляторами)¹.

Ці інстинкти є й у 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. 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. 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»².

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,

¹ Шкіль Л. Л. Розуміння людини у філософсько-антропологічній концепції Арнольда Гелена. *Єдність навчання і наукових досліджень – головний принцип університету* : збірник наук. пр. звітно-наук. конф. викладачів університету за 2013 р. (4–6 лютого 2014 року). /укл. Г. І. Волинка, О. В. Уваркіна, О. П. Ємельянова. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. С. 154–155.

² Маркус Кнауф. Нове мислення природи як основа етики: актуальність Ганса Йонаса. *Філософія освіти. Philosophy of Education*. 2020. № 26 (1). С. 171–191.

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»³.

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 висувають 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»⁴. Елітарний характер адміністративно-державного управління у країнах Західної Європи М. Вебер вважає вираженням «сутності сучасної масової демократії». На його думку, на можновладців покладено

³ 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.

⁴ Болотіна Є. В., Ширкова А. Д. Трансформація моделі адміністративно-державного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (55). С. 118–123.

завдання створення адміністративної еліти, яка має бути легітимована народом, громадською думкою. Однак саме в цьому й полягає основна складність: «демократичній легітимації» перегороджує шлях «антидемократична сутність бюрократії»¹. Під впливом ідей М. Вебера публічне адміністрування було засновано на моделі бюрократії та принципах ієрархії й 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 структури². 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 думки³.

Соціально-інституціональний підхід. Слід особливо зупинитися на концепції адміністративно-державного управління Л. Ерхарда. Державним законом було утворено Раду експертів

¹ Болотіна Є. В., Ширкова А. Д. Трансформація моделі адміністративно-державного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (55). С. 118–123.

² Щербак С. Макс Вебер і сучасна плебісцитарна демократія. *Філософська думка*. 2021. № 1. С. 135–148.

³ Болотіна Є. В., Ширкова А. Д. Трансформація моделі адміністративно-державного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (55). С. 118–123.

з оцінки загального економічного розвитку Німеччини. Відповідно до закону Рада експертів, куди входили видатні 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. Саме в цьому, на думку Л. Ерхарда, полягає сутність нової техніки державного управління⁴.

Важко не погодитися з тим, що соціально-інституціональний підхід до формування органів державної влади відкриває нові плідні можливості для розуміння сенсу, функцій та структури державного управління. Державні чиновники повинні добре знати інтереси всіх соціальних груп. Сам принцип добору на державну службу фахівців має ґрунтуватися насамперед на розумінні соціальних інтересів державними чиновниками. Власне в цьому й полягає основа підходу до держави як соціального, а не правового інституту.

Структурно-функціональний підхід. Структурно-функціональний підхід до адміністративно-державного управління визначено в роботах Н. Лумана. Перевагу своєї структурно-функціональної теорії Н. Луман бачить у тому, що пропонує постійно досліджувати конкретні функції управлінських структур, а саму структуру адміністративно-державного

⁴ Ерхард Л. Добробут для всіх / Пер. А. Лапчак, В. Сенік / за ред. В. Золотарьова, Н. Афончиної. Київ : Well Books, 2023. 384 с.

управління у своїй суті не розглядає як щось всеосяжне і завершене. Аналіз функції державного адміністрування Н. Луман пропонує здійснювати за допомогою специфічного спрощення реальності. На його думку, лише на певному рівні абстракції стає можливим «функціонально» аналізувати та порівнювати всі управлінські структури та процеси¹.

Теорія соціального конфлікту як підхід до формування органів державної влади. Цікавий підхід до державного адміністрування у межах своєї теорії соціального розвитку пропонує Р. Дарендорф². Аналізуючи соціальну дійсність у розвинених країнах Західної Європи, Р. Дарендорф стверджує, що рівновагу конкуруючих груп інтересів замінило політичне насильство, здійснене в 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 реалізує свою владу, не є її цілями і не народжуються в 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, тоді для існуючої політичної системи виникає надзвичайно велика небезпека втрати легітимності. Постає реальна можливість груп радикальних реформаторів захопити політичну владу. Нерідко така група і в теорії і 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.

¹ Luhmann N. *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1987. 674 p.

² Dahrendorf R. *Reflections on the Revolution in Europe*. New York : Random House, 1990. 179 p.

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 дослідниками³ 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 результативно реагувати на запити суспільства, стали відкриті для громадського контролю, і як результат – більш ефективні.

Зауважмо, що в *Good Governance* є недоліки⁴, на які варто звернути увагу: 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.

³ Николаева В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019. Том 18. № 4 (72). С. 38–47.

⁴ Dunleavy P., Margetts H, Bastow S., Tinkler J. *New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. № 16 (3). P. 467–494.

У свою чергу, Б. Нунберг¹ 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 т. зв. «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 ЄС².

¹ Nunberg B. Managing the Civil Service: Reform Lessons from Advanced Industrialized Countries. *Policy Research Working Paper*, WPS 945. Washington D. C. The World Bank, 1992.

² Support for Improvement in Governance and Management by the Organization for Economic Co-operation and Development and European Union. SIGMA – OECD.

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 через свою універсальність 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; стиснення строків проведення оцінки; високої достовірності результатів оцінки; високої переконливості результатів оцінки для керівництва та працівників. Метод асесмент-центру застосовується в багатьох країнах світу, включаючи США, Велику Британію, Канаду, Францію, Німеччину, Іспанію, Австралію, Швецію та інші країни. 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 оцінювання;
- підготовка спостерігачів;
- проведення асесмент-центру;
- інтеграція оцінок усіх спостерігачів, виведення підсумкових оцінок;
- аналіз даних, підготовка звітів;
- сесія зворотного зв'язку для кожного учасника;
- надання керівництву рекомендацій за підсумками оцінювання.

Результати асесмент-центру оформляються у вигляді індивідуальних оцінок учасників та підсумкових оцінок по всій групі фахівців, які оцінюються. Індивідуальні результати є структурованим письмовим звітом по кожному учаснику, що включає числові оцінки ступеня розвитку компетенцій, їх змістовні описи, рекомендації щодо вдосконалення даного співробітника. Асесмент-центр зазвичай включає низку завдань та ситуацій, які піддаються спостереженню та оцінюванню. Кандидати можуть пройти такі етапи оцінювання.

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 фізичне тестування 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 побудови 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 працівників. Процедура асесмент-центру на місцях може проводитися працівниками кадрового апарату, керівниками структурних підрозділів із профілю діяльності атестованого, психологами територіальних відділів НПУ, які пройшли спеціальну підготовку.

Щодо оцінювання ефективності діяльності підрозділу слід виділити деякі з них. Зарубіжний досвід свідчить про необхідність приділяти постійну увагу системам управління якістю. Насамперед, це загальноприйнята система в Європі «Спільна оціночна рамка» (CAF – *Common Assessment Framework*), в основу якої 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.

В останні роки питанням запровадження європейських інструментів інституційної розбудови приділяється значна увага з боку наукової громадськості. Слід зауважити, що Шкала оцінки координації Меткафа (*Metcalfé Coordination Scale*)¹ дозволяє не тільки визначити рівень координаційної спроможності цілої системи або її окремих секторів, але також виявити вади координації: недостатню комунікацію (обмін інформацією) між різними міністерствами та відомствами; відсутність механізмів вирішення конфліктів, посередництва; брак базових знань та досвіду проведення переговорів; вади адміністративної

¹ Landry R., Amara N., Lamari M., Ouimet M. Coordination of interactions in innovative environments. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2007. Vol. 7. P. 174–203.

культури (відсутність єдиних стандартів поведінки посадовців, державних службовців); відмінності в розумінні урядової стратегії та пріоритетів тощо.

Запровадження інструменту *Twinning* започатковано Європейською комісією в 1997 р. у контексті розширення ЄС¹. Цей новий інструмент інституціональної розбудови було створено з метою інтеграції законодавства ЄС у законодавство країн-бенефіціарів. На сьогодні впроваджено понад дві тисячі проектів *Twinning*² [53]. Цей список можна доповнити програмою SIGMA (*Support for Improvement in Governance and Management*), спрямованою на вдосконалення врядування та менеджменту, яка була запропонована ще на початку 90-х років ХХ ст. з ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку і ЄС³. Метою започаткування цієї програми стало надання допомоги країнам Центральної та Східної Європи з модернізації їхніх систем державного управління.

Система державного управління в ЄС за останні десятиліття зазнала суттєвих змін, які відбуваються 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; існуючі стандарти й показники ефективності; більший акцент на контроль виходу; створення більш керованих систем; перехід до посилення

¹ Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канаєць (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.

² Грицяк І. А. *Twinning* як механізм співробітництва між державними службовцями України та Європейського Союзу. *Стратегічна панорама*. 2007. № 1. С. 114–120.

³ Петренко П. Д. Використання інструментів інституційної розбудови (SIGMA, TWINNING, TAIEH) у сфері організації виконавчої влади України. *Право і суспільство*. 2018. № 5. Ч. 2. С. 131–136.

конкуренції; стрес в управлінні приватним сектором; дисципліна і економність у використанні ресурсів⁴.

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

Адміністративні реформи, що здійснювались в країнах ЄС, були направлені на вдосконалення головних взаємопов'язаних складників системи державного управління, до яких належать: 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)⁵.

Це охоплює створення нових моделей управління, організації державного управління, реформу адміністративних процедур, розвиток державної служби, процес децентралізації і агенцифікації. Загальним інструментом реалізації намічених напрямів стала орієнтація діяльності органів державного управління на концепцію управління виходячи з результатів діяльності⁶, 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 визначене⁷. Держава регулює соціальні відносини в суспільстві, здійснюючи неоднакову політику стосовно різних соціальних, профе-

⁴ Береза А. В. Реформа публічного управління: сучасні тенденції та перспективи для України. *Актуальні проблеми політики* : зб. наук. пр. 2012. Вип. 46. С. 287–295.

⁵ Kovač P., Bileisis M. Public Administration Reforms in Eastern European Union. Member States Post-Accession Convergence and Diverge. University of Ljubljana, faculty of administration. Ljubljana, Vilnius, 2017. 506 p.

⁶ Deming W. E. Quality productivity and Competitive. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

⁷ 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. С. 184–185.

сійних 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 суспільства¹.

Отже, 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 неможливе². Більше того, визначена вище пріоритетність забезпечення прав і 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 державою³. Тому широко відомий вислів «Кадри вирішують все» на сучасному етапі отримує нове значення одного із 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 спрямування⁴.

¹ Бурик З. М. Формування державної політики сталого розвитку: регіональний аспект. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2. С. 75–78.

² 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.

³ 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. 98.

⁴ Булкат М. С. До питання про термінологічне позначення складових державної влади. *Бюлетень Мініюсту України*. 2019. № 12. 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 визначено, 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)⁵. Це вкотре свідчить про 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 управлінням⁶. Таку думку підтримують і науковці, які визначають, що «соціальне управління включає два основні підкласи: управління індивідуальною діяльністю людини та управління колективною (спільною) діяльністю людей»⁷.

Сучасні умови діяльності НПУ вимагають формування нової, ефективної системи оцінювання 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 поліції⁸. Наявність ефективної системи оцінки

⁵ 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.

⁶ Там само.

⁷ Черняєва О., Черняєв А. Чинники формування сучасного стилю державного управління. Адаптивне управління: теорія і практика. *Економіка*. 2018. Вип. 4.

⁸ Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

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)¹.

Нарешті, наявність механізму оцінювання діяльності є необхідною передумовою ефективного управління поліцією як на державному, так і на місцевому рівнях. Усе це зумовлює актуальність докорінного перегляду системи оцінювання діяльності Національної поліції. На наш погляд, існуючої системи репрезентативних показників недостатньо. При визначених стандартах рівень довіри до працівників поліції знижується. Зростає кількість фактів учинення поліцейськими правопорушень.

За вчинення правопорушень у 2015 р. засуджено 70 колишніх працівників, із них 38 – за кримінальні правопорушення у сфері службової діяльності, у 2021 р. – 271 (144 – за службові кримінальні правопорушення). У 2015 р. з вини працівників поліції вчинено 198 дорожньо-транспортних пригод, у 2021 р. – 574².

Війна стає детермінантою зростання насильницької злочинності. Відповідно це породжує й небезпеку для поліцейських. Тому потребують перегляду не лише дії поліцейських, а й оцінювання 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 оцінювання 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

¹ Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Раги (ВВР). 2015. № 40–41. Ст. 379.

² Довідка про кримінальні правопорушення учинені в Україні за 2017–2021 рр. : службовий документ / Департамент аналітичної роботи та організації управління МВС України. Київ, 2022. 108 с.

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 попередніх підрозділах, визначаючи пріоритет Європейської моделі державного управління й розширеного залучення новітніх інформаційних технологій в управлінську діяльність органів державної влади взагалі та 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 війни³. Першочерговим управлінським рішенням керівників органів та підрозділів НПУ в умовах дії режиму воєнного стану було оповіщення особового складу, постановка завдань відповідно до плану та наявної ситуації⁴. Проте багато питань залишилися поза увагою, наприклад перша проблема, яка нами вбачається, це питання адаптації переміщених працівників з окупованої території та їх матеріальне забезпечення⁵. Невирішення такої проблеми загострило кадрову кризу і створило загрозливу ситуацію у сфері забезпечення правопорядку. За даними статистики Офісу Генпрокурора України за 2022 р.

³ Про введення воєнного стану : Указ Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року.

⁴ Там само.

⁵ Корнієнко М. В. Права людини в умовах воєнного стану: загально-правовий дискурс. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1. С. 27–31.

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. 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. Одеса 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. Наприклад, станом на 30.11.2023 р. в «Системі відбору кадрів» було зареєстровано 801 анкету, з них подали документи – 284 кандидатів. Направлено 254 кандидатів на проходження військово-лікарської комісії (з них успішно пройшли ВЛК – 178 (5 – брали 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, направлені до кадрових підрозділів НГУ та ДПСУ для подальшого працевлаштування. З метою зменшення некомплекту у підрозділах ГУНП в Одеській області було 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 НПУ, – це низький рівень фізичної підготовки та психологічної стійкості молодих працівників. 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. Наводиться приклад, коли 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 в 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 викладено в 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 %.

Під час здійснення набору та проведення навчання працівників 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 треба¹.

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 нього»².

Отже, переорієнтація мислення особового складу та ставлення керівників щодо службової підготовки у зв'язку з 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 від 02.11.2021 № 2472 «Про організацію наставництва та роботи з молодими фахівцями (працівниками) в структурних, строювих та територіальних підрозділах ГУНП» слід врахувати особливий режим несення служби і особливі умови здійснення функції наставника. Станом на 10.11.2022 р. 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,

¹ 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.

² Там само.

нормативних актів, що визначають службову діяльність підшефного, вимоги основних документів, регламентуючих проходження служби в НПУ, 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 виконання 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 підшефним³. Особливо це стосується

³ Про організацію наставництва та роботи з молодими фахівцями (працівниками) в структурних, стройових та територіальних підрозділах ГУНП: наказ ГУНП в Одеській обл. № 2472 від 02 листопада 2021 року.

психологічної підтримки молодих поліцейських. Таке значне навантаження на працівника-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 тижнів¹. ФТО документує практично все, що робить офіцер-новачок, надаючи щоденні та щотижневі письмові оцінки. Більшість нових офіцерів називає 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 самопомоги для ФТО, а також посібник з управління для ФТО керівники та менеджери. Уся робота побудована на упередженні вигорання, і рекомендується зосередитися на причинах вигорання.

Отже, виділяють п'ять пропозицій: по-перше, зробити роботу цікавою, наскільки це можливо. Призначаючи ФТО слід урахувати 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 (ФТО). Основна причина стресу, депресії – це відсутність визнання, що призводить до поганої самооцінки та остаточного вигорання. Окрім того, люди з амбіціями і бажанням просування

¹ Мерденов Ю. В. Адаптація досвіду поліцейських США у сучасну практику функціонування інституту наставництва в Національній поліції. *Юридичний бюлетень*. 2023. № 31. С. 57–63.

по службі мотивовані, а мотивований офіцер ніколи не вигорає. По-третє, унормування робочого часу і реального навантаження. Перевтома протягом тривалого періоду часу без будь-якої значної перерви є найшвидшим способом вигорання. По-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 цієї справи. П'ята порада американських поліцейських – обмежити часові межі призначення. Тобто контракти повинні бути строковими на два-три роки для виконання конкретної мети – запобігання вигоранню².

Як зворотний зв'язок повинні бути встановлені критерії адаптованості молодого фахівця. Професійна адаптація (від лат. *adaptatio* – пристосовування) – це процес пристосування молодого фахівця до умов зовнішнього 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 поліцейських зумовлена характером їхньої діяльності, а також умовами, за 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 людини³. Без професійної адаптації неможливе забезпечення професійної надійності поліцейських, які здатні виконувати свої професійні завдання як за звичайних умов професійної діяльності, так і в екстремальних ситуаціях⁴.

Професійна адаптація молодого фахівця виявляється в його пристосуванні та звиканні до характеру, режиму та умов праці, у певному рівні оволодіння фаховими знаннями, уміннями та навичками, у формуванні відповідних професійних якостей

² Jack B. Molden Five Ways To Avoid FTO Burnout.

³ Кретчак О. М. Значення психологічного забезпечення в реалізації професійної діяльності слідчих. *Юридичний бюлетень*. 2017. Вип. 4.

⁴ Шопіна І. М. Проблеми професійної психологічної підготовки слідчих ОВС України. *Право і Безпека*. 2002. № 4. С. 203–206.

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 із 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, дисциплінарних порушень 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.

Четверта проблема, яка вбачається, – це відсутність умов для постійного інтелектуального розвитку, ознайомлення з новелами законодавства у сфері правоохоронної діяльності¹. 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 відео-документування та ін.² Їхню обізнаність слід застосовувати і в контексті навчання інших працівників. Так, наприклад, працівники кіберполіції могли б навчати працівників кадрового забезпечення або аналітиків тощо.

Окремо варто наголосити на спробах законодавчого органу України врегулювати питання кадрової політики Національної поліції в 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»³. 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

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

² Ковалів М. В., Іваха В. О. Діяльність органів внутрішніх справ в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Юридичні науки*. 2016. № 837. С. 65–70.

³ 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».

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 НПУ під час дії воєнного стану.

Отже, аналіз діяльності органів та підрозділів 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. № 583¹. 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 освітнього 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 деградації 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 на вступ до закладів вищої освіти МВС, недотримання принципу рівності умов кожної людини для повної реалізації її здібностей таланту, всебічного розвитку.

¹ Про затвердження Порядку проведення оцінки рівня довіри населення до Національної поліції : постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 року № 58.

Висновки до розділу 1

На підставі аналізу сучасних систем управління, а також дотичних до них систем управління в органах публічної адміністрації взагалі та Національної поліції України зокрема, було сформовано такі висновки.

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

Сутність кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації полягає в 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 держави з 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 процесом закономірним, а тому має здійснюватися, виходячи з певних установлених методологій, та 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 в правоохоронних органах. Системою поліцейської діяльності повинна 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 полягає в тому, що за їх 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 ідеологічних позицій, а виходячи з їхніх 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 зумовлює 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 добросовісності 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 поліцейського, разом з тим держава бере й особливий обов'язок піклування про їхнє особливе забезпечення. Тому державні посадові особи виявляють абсолютну відданість державним інтересам. Державні посадові особи виконують свої обов'язки і функції компетентно і ефективно відповідно до законів або адміністративних положень і з повною добросовістю. 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

Комплексним стратегічним планом реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони на 2023–2027 роки¹ передбачено 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 в напрямках удосконалення й оптимізації НПУ, визначивши зовсім нові вимоги до кандидатів на службу в поліцію.

Головними досягненнями втілення вказаних перетворень має стати підвищення рівня довіри населення до поліції, а також зміна ставлення самих правоохоронців до виконання своїх службових обов'язків у напрямі 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

¹ 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 року.

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. Сьогодні 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 оброблення 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 інтелектуально-творчої складової. Такі загальні тенденції впливають на структуру та внутрішнє наповнення НПУ. Вищевказана проблема стосується і Департаменту кадрового забезпечення. Так, досліджуючи питання функціонування НПУ, учені 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 державу¹. Виходячи із цього питання організації кадрового забезпечення НПУ на сучасному етапі її реформування відіграє ключову роль з точки зору ефективності, дієвості поліції як головного інституту держави, що стоїть

¹ Гіденко Є. С. Збільшення довіри населення, як основний напрям роботи Національної поліції. *Актуальні проблеми службово-бойової діяльності сил сектору безпеки і оборони України в умовах воєнного стану* : матеріали Регіон. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30 червня 2022 року). Дніпро : ДДУВС, 2022. С. 24–26.

на сторожі «захисту суспільства шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку»².

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 НПУ³.

В. О. Соболев 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 функцій⁴.

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 процесів⁵.

Т. Є. Кагановська досліджує кадрову роботу і визначає, що її існування є об'єктивно зумовленим і необхідним для здійснення кадрової розстановки⁶. М. І. Логвиненко та О. С. Дем'яненко, досліджуючи роль та значення роботи з кадрами, пропонують унормувати діяльність управління персоналом і сформулювати основні позиції в Положенні про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції, оскільки вважають, що такий підзаконний акт відсутній,

² 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. 135.

³ Денисюк С. В. Кадрова робота в органах внутрішніх справ України: поняття та процесуально-правовий аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 3. С. 130.

⁴ Соболев В. О. Менеджмент персоналу в органах внутрішніх справ : навчальний посібник. Харків : Еспада, 2001. С. 97.

⁵ Коптев П. Б. Організаційно-правові засади діяльності підрозділів по роботі з персоналом ОВС : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2006. С. 37.

⁶ Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. С. 244.

а без належного врегулювання діяльності самого уповноваженого органу складно говорити про результати його діяльності й ефективності¹.

Управління персоналом визначають як системну роботу з кадрами, що спрямована на формування й 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, із правовим регулюванням порядку умов служби, профілактикою дисциплінарних порушень, визначенням потреб у фахівцях для органів і підрозділів².

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 «фізично» неподільними системними об'єктами, де і їхня правова оболонка теж є органічною системою, то висновок про погляд на кадрове забезпечення як підсистему, частину управлінської діяльності вважаємо цілком обґрунтованим, де підсистема, урахувавши загальні положення теорії систем, – це складова частина системи, яка вивчається та розглядається відносно самостійно та сама володіє системними властивостями³.

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

¹ 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. 136.

² Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. С. 134–135.

³ Там само. С. 18.

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 із 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 цілому⁴. Такі теоретичні засади системи управління були покладені й у дослідження системи будь-якого державного утворення, зокрема й поліції.

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 вертикальне і горизонтальне управління. Окремої уваги в контексті дослідження слід приділити Департаменту кадрового забезпечення⁵. Ця система виконує функції розроблення кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналізу кадрового потенціалу та потреби кожного підрозділу, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреб у персоналі, підтримання 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

⁴ Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 2022. 648 с.

⁵ Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2.

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 закладами, управління соціальними конфліктами і стресами, організацію соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої та проектування нової організаційної структури 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 з юридичних питань.

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 діяльності¹.

Учені 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. Аналізуючи стан правового регулювання кадрового забезпечення органів поліції, посилаючись на Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України, затверджене наказом Національної поліції від 12.12.2015 № 136, науковець зазначає про необхідні зміни, виходячи з його завдань та функцій в умовах сучасності², констатує факт гострої необхідності реформування системи кадрового забезпечення НПУ з метою приведення їх діяльності у відповідність до сучасних потреб 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 – функціональними³.

Відділ кадрового забезпечення територіального органу є функціональним підрозділом, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації, але при цьому приймають рішення з питань найму, звільнення, призначення

¹ Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2.

² Шатрава С. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 1. С. 85.

³ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів.

Отже, єдиного погляду на кількісний і якісний склад поки не сформовано. На наш погляд, це відбувається, тому що зміни в 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. Зарубіжні вчені, які досліджують поліцейську діяльність, 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 низку стратегічних функцій й створює умови для належної комунікації. Узагальнюючи інформацію про систему кадрового забезпечення, слід виділити основні три напрями її діяльності: кадрове забезпечення, виховна робота з працівниками, організація й забезпечення їх соціально-правового захисту, нормативно-методичної роботи та обліку, проектування штатів. Такі напрями діяльності забезпечуються структурними підрозділами системи кадрового забезпечення НПУ. Система кадрового забезпечення є структурним підрозділом апарату центрального органу управління НПУ, який безпосередньо забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в апараті НПУ, територіальних (міжрегіональних) органах (закладах, установах) НПУ¹. Відповідно до Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України, затвердженого наказом Національної поліції України

¹ Криштанович М. Державне управління кадровим забезпеченням органів внутрішніх справ України. *Демократичне врядування* : науковий вісник. 2012. Вип. 9.

від 12.12.2015 № 136, 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 забезпечення².

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 поліції; забезпечення здійснення в поліції організаційно-штатних заходів, оптимального розподілу та ефективного використання наявної штатної чисельності поліції для виконання покладених на неї завдань та функцій; організація роботи зі

² Про затвердження Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України : наказ Національної поліції України від 12 грудня 2015 року № 136.

зміцнення дисципліни та законності в діяльності поліцейських, проведення службових розслідувань тощо¹.

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 тощо².

¹ Про затвердження Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України : наказ Національної поліції України від 12 грудня 2015 року № 136.

² Там само.

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 в реалізації кадрової політики із прогнозування та планування, добору, підготовки та проходження служби, підвищення їхньої кваліфікації та кар'єрного зростання, а також оцінювання якості службової діяльності працівників поліції. Саме від цих складових у подальшому залежить ефективна комунікація і функціонування всього державного органу – Національної поліції України.

Наголошуючи на провідній ролі Департаменту кадрового забезпечення зокрема і управління кадрового забезпечення у системі НПУ взагалі, слід виділити напрями вдосконалення їх діяльності в умовах війни та в повоєнний період. М. Криштанович наголошує³, 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 НПУ⁴.

³ Криштанович М. Державне управління кадровим забезпеченням органів внутрішніх справ України. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2012. Вип. 9.

⁴ Там само.

На нашу думку, досліджуючи питання щодо функціональної структури кадрового забезпечення, можна цілком співвідносити якість 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 крізь призму категорії «діяльність», що й охоплює всі наведені вище поняття. Щодо функціональної структури кадрового забезпечення в літературі подається різний перелік тих функцій (напрямів діяльності), які виконує кадрове забезпечення. Як ми вважаємо, у 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 і 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 забезпечення¹.

Разом із 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 повинні бути легко впізнані. Поліція у своїй діяльності повинна мати достатню незалежність 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 налагодженим зв'язкам поліції з громадськістю і, за необхідності, ефективній співпраці з іншими органами, територіальними громадами, неурядовими організаціями та іншими представниками громадськості, зокрема й 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 й належного виконання своїх обов'язків працівниками поліції, щоб гарантувати повагу до основоположних прав і свобод людини, закріплених, зокрема, в Європейській конвенції з прав людини. На всіх рівнях

¹ Денисова А. В. Значення та особливості кадрового забезпечення в органах Національної поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 1. С. 123–127.

поліцейської організації мають діяти ефективні заходи із запобігання корупції та боротьби з нею¹.

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;
- працівники 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 обцинних проблемах;
- особи, визнані винними в 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 нерівності².

В Україні на основі Європейського кодексу поліцейської етики наказом МВС України від 09.11.2016 року № 1179 затверджено Правила етичної поведінки поліцейських³, у яких деталізовано вимоги до етичної поведінки поліцейського, тобто сформульовано стандарти якісного наповнення.

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

Разом із тим, на наш погляд, підбір кадрів і якісне наповнення підрозділів поліції повинно здійснюватися, виходячи з принципів їх діяльності. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови надається таке визначення: «принцип – це основне вихідне положення якої-небудь наукової

¹ Європейський кодекс поліцейської етики. Рекомендація (2001) 10 : ухвалена Комітетом міністрів Ради Європи 19 вересня 2001 року та Пояснювальний меморандум.

² Там само.

³ Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських : наказ МВС № 1179 від 9 листопада 2016 року.

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»⁴. Загальні принципи функціонування Національної поліції визначено в 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 в 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.

⁴ Великий тлумачний словник сучасної української мови. С. 1125.

7. Безперервність – поліція забезпечує безперервне та цілодобове виконання своїх завдань. Кожен має право в будь-який час звернутися за допомогою до поліції або поліцейського¹.

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

Окремо сформовані принципи кадрової політики, яку колектив авторів монографії «Актуальні проблеми адміністративно-правового регулювання діяльності Національної поліції України» представляють як трирівневу систему².

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 урахування політичних та економічних змін у державі³.

Другий рівень складають принципи, на основі яких відбувається реформування органів поліції в напрямі вдосконалення кадрової політики⁴, саме ці принципи було викладено в Законі України «Про Національну поліцію».

¹ Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

² Гусаров С. М., Салманова О. Ю., Комзюк А. Т. та ін. Актуальні проблеми адміністративно-правового регулювання діяльності Національної поліції України : монографія. Харків : Факт, 2022. 452 с.

³ 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.

⁴ 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 жовтня 2017 року)*. Київ : Центр правових наукових досліджень, 2017. С. 117–120.

Третій рівень складають спеціальні принципи роботи керівників територіальних відділів та відділень органів поліції⁵, 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 і жінок з урахуванням засад гендерної рівності, а також забезпечення недискримінації 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 працівників 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 в 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 персоналу⁶.

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,

⁵ Лелет С. М. Адміністративно-правове регулювання управління в Національній поліції України : дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2017. 241 с.

⁶ Маланчій М., Ставицький О. Засади кадрового забезпечення в правоохоронній сфері. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1.

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 висувуються до посади;

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

повага до прав і свобод кандидатів на посади поліцейських, недопущення використання в 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 в кожного працівника необхідних навичок, знань і умінь, відповідальності за свої дії. При цьому підбір кадрів необхідно здійснювати виходячи з профілю діяльності, підбираючи відповідних працівників – 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, урахувуючи, що професія правоохоронця має багато специфічних особливостей, у зв'язку із чим і система відбору кадрів зокрема і система професійної орієнтації взагалі повинні мати притаманні лише їм риси. У практичній діяльності трапляються непоодинокі випадки, коли працівник правоохоронних органів, закінчивши заклад освіти, потрапляє на службу до відповідного підрозділу і тільки тоді починає розуміти всю відповідальність і 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. Організаційне 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, публічної та особистої безпеки, прав і 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 запобігання її порушенням.

За сучасних умов дедалі більшого значення набуває вирішення питань кадрового забезпечення, які займають чільне місце в службовій діяльності правоохоронних органів, 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, що здійснюється 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»¹.

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

Зважаючи на те, що кадрове забезпечення є сферою внутрішньої політики організації, сформулюємо класифікацію службової діяльності начальника територіального органу поліції 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 організацій².

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

¹ Денисова А. В. Значення та особливості кадрового забезпечення в органах Національної поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 1. С. 123–127.

² Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємство, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125–131.

як керівників, так і виконавців має особливу актуальність. Підвищені особисті вимоги пояснюються насамперед тим, що, з одного боку, працівники правоохоронних органів, спілкуючись із порушниками правових і моральних норм, змушені використовувати іноді засоби обмеження, затримання та примусу, якщо переконання стають неефективними. З іншого боку, працівники 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 нагромадження соціального досвіду та розвитку професійних знань і вмінь. Удосконалення професійних знань досягається поглибленим вивченням керівниками психології, педагогіки та управління³.

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

Ураховуючи вищевикладене, зазначимо, що важливим елементом в управлінській діяльності керівника є кадрове забезпечення органів поліції 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

³ 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.

збалансованих цілей та задоволення потреб як працівників, так і самих організацій¹.

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»².

Ученими 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»³.

Зазначене вище дозволило науковцям сформулювати визначення кадрової політики в системі поліції: «Комплекс правових і організаційних заходів, покликаних сформувати кадровий склад поліції (поліцейські, державні службовці), що визначаються центральним органом виконавчої влади та реалізовані на практиці керівництвом поліції, що забезпечує досягнення довгострокових стратегічних цілей і завдань розвитку системи поліції»⁴.

Водночас необхідно зазначити, 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.

Одним з основних напрямів у діяльності НПУ є кадрове зміцнення підрозділів. В основі кадрової політики має лежати

¹ Денисова А. В. Значення та особливості кадрового забезпечення в органах Національної поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 1. С. 123–127; Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємство, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125–131.

² 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.

³ Дрок І. С. Кадрова політика Національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. С. 318–323.

⁴ Гурковський М. П., Єсімов С. С. Кадрова робота в органах Національної поліції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1. С. 23.

передусім сучасна й ефективна система професійної підготовки особового складу в поліції. Виконання працівниками системи правоохоронних органів України професійних завдань, поставлених перед ними, підвищення ефективності оперативно-службової підготовки залежить від формування у працівників таких якостей, як професіоналізм, моральність. Підвищення рівня культури освіченості – одна із цілей, яку переслідує виховний процес.

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

Вивчення напрямів виховної роботи, що проводиться керівником територіального підрозділу, системи суспільних відносин та управління підлеглим особовим складом є обов'язковими. Аналіз проблем, що виникають у процесі реалізації державної кадрової політики, виховання працівників у системі органів та підрозділів НПУ дозволяє впливати на формування позитивної ділової репутації працівників 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 її діяльності.

Керівництво НПУ та МВС приділяє велику увагу фактом 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 кадрових підрозділів принципівості, недооцінка науково обґрунтованого підходу до виховної діяльності щодо працівників правоохоронних органів.

Дисциплінарний статут Національної поліції України, затверджений Законом України від 15 березня 2018 року № 2337-VIII, зобов'язує керівників усіх рівнів забезпечити неухильне дотримання підлеглими працівниками законодавства України, аналізувати стан службової дисципліни та морально-психологічного

клімату в підпорядкованому підрозділі. Згідно із цим нормативним документом керівник (начальник) несе персональну відповідальність за підтримання службової дисципліни в 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 працівників у системі правоохоронних органів України, дозволяє суттєво впливати на формування позитивної ділової репутації працівників поліції як надійного захисту конституційних прав і свобод людини і громадянина.

Виховний процес відбувається впродовж усього життя людини. Процес виховання можна охарактеризувати наявністю часового проміжку між результатом виховної діяльності та, безпосередньо, самим початком здійснення процесу виховання. Виховання має комплексний склад. 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 здійснюють захист законних прав людини та громадянина. Сучасні вимоги до працівників правоохоронних органів передбачають наявність ефективних і сучасних педагогічних та виховних новацій. Система правоохоронних органів України передбачає та виділяє один із напрямів виховної роботи – підвищення рівня якості й ефективності 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 серед них можна віднести: моральне виховання; культурно-просвітницька робота; правове інформування особового складу; дисциплінарна практика; патріотичне виховання; соціально-правовий захист особового складу; організація дозвілля та робота із членами сімей працівників; індивідуально-виховна робота з особовим складом.

Керівник органу (підрозділу) НПУ організує діяльність підлеглих, стимулює його пізнання. У зв'язку із цим він повинен сам

мати такий набір характерних якостей, які б дозволили йому ефективно організувати виховну роботу в підпорядкованих підрозділах.

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

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 впливу на працівників. Практика свідчить, що при виборі методів і способів впливу на працівників необхідно враховувати особливості особистості працівника. Глибоке та всебічне знання особистості працівника та врахування 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 працівників, їхніх особливостей, інтересів, потреб, здібностей, характеру, темпераменту та інших якостей здійснити найбільш оптимальну розстановку кадрів та використовувати здібності підлеглих в інтересах служби, розвивати й формувати в них необхідні якості для успішного виконання службових завдань, дотримання дисципліни та законності, сприяти всебічному розвитку особистості¹.

¹ Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : ОДУВС, 2023. 208 с.

Вимоги НПУ та МВС України щодо необхідності всебічного вивчення працівників 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 органу НПУ, структурних підрозділів на організацію та здійснення виховної роботи з працівниками органів і підрозділів.

Кожен педагогічний процес здійснюється за 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 досягнута шляхом виконання завдань, спрямованих на формування відповідального ставлення до виконання своїх функціональних обов'язків. Керівники в процесі виховання виконують профілактичні функції. Такі вимоги полягають у застереженні працівника від професійних помилок, дисциплінарних провин, неправомірних дій, утриманні їх від інших негативних учинків.

Таким чином особливої важливості набуває організація навчання керівників усіх ланок теорії та практики виховання підлеглих, підвищення їхньої педагогічної та управлінської компетентності¹.

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

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

¹ 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.

Виховна робота в НПУ є частиною управлінської діяльності керівника органу (підрозділу) НПУ, за допомогою якої справляється 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 органів поліції.

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 публічної безпеки та порядку, зміцнення законності, а також підвищує загальну культуру працівників НПУ.

Проведене реформування правоохоронних органів свідчить, коли окремі керівники органів і підрозділів поліції не відповідають сучасним вимогам педагогічної культури, то вони 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 в системі виховання особового складу.

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

Велике значення у виховній діяльності керівника з 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, гідність та бездоганність

у виконанні професійних обов'язків і взаєминах із громадянами¹. В етиці кажуть, що людина володіє доброчесністю, 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, вчинки та принципи випливають з єдиної основної групи цінностей. Таким чином, особа повинна бути гнучкою й 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 із 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 імперативі².

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 правильної на наш погляд тези, можна запропонувати класифікацію портретів. У першу групу включено психологічний портрет особистості, у другу – соціальний. Іншими словами, соціальний портрет – інтегрована

¹ Бандурка О. М. Професійна етика працівників органів внутрішніх справ : підруч. для вищ. закл. освіти МВС України. Харків : Вид-во НУВС, 2001. 219 с

² Павлова Т. С. Соціально-філософський аспект реалізації свободи та морального закону в трансцендентальній етиці І. Канта. Час вибору: виклики інформаційної епохи : колективна монографія / за заг. ред. О. А. Івакіна, Д. В. Яковлева. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2016. С. 38–53.

характеристика, результат збору та оброблення отриманих відомостей про основні критерії щодо очікуваної поведінки на роботі. І сформулювати визначення особистісно-соціального портрету особистості працівника поліції. Нівелювавши хоч одну зі складових цього портрету, виникає можливість девіантної поведінки особи, під час виконання нею покладених обов'язків³.

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 зумовлено такими факторами: по-перше, працівник кадрового забезпечення є своєрідною сполучною ланкою між керівництвом НПУ і низовими підрозділами; він здійснює повсякденну інформативно-роз'яснювальну діяльність про вимоги нормативних документів, що регламентують організацію та методiku роботи з особовим складом; по-друге, керівник кадрового підрозділу виступає як основна особа, яка надає методичну і практичну допомогу керівникам органів і підрозділів, їхнім заступникам з кадрів в організації підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів, забезпеченні їхньої соціально-правової захищеності; по-третє, здійснює контрольні функції за своєчасним та якісним виконанням намічених заходів по роботі з особовим складом.

Наукові дослідження іміджу працівника поліції проводилися в основному соціологами, політологами, психологами, культурологами за такими напрямками, як загальнотеоретичні аспекти іміджу, технології, принципи, механізми формування. На жаль, на сьогодні і досі не сформовано остаточно профіль – особистісно-професійний портрет керівника підрозділу кадрового забезпечення. Відповідно така невизначеність по-перше, створює умови для корупційних ризиків; по-друге, некомпетентність кадрів негативно позначається на всій системі. Саме про це нами було зазначено в попередньому підрозділі монографії.

³ Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 5. С. 125–131.

Будь-яка система функціонує якісно лише тоді, коли кожен її елемент відповідає певним функціональним вимогам.

У Європейському кодексі поліцейської етики вказано 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 й 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 ґрунтуватися 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»¹.

Природну основу особистості складають її генетичні, біологічні особливості, проте 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 спільних 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

¹ Європейський кодекс поліцейської етики. Рекомендація (2001) 10, ухвалена Комітетом міністрів Ради Європи 19 вересня 2001 р. та Пояснювальний меморандум; Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських : наказ МВС № 1179 від 9 листопада 2016 року.

особистого портрету поліцейського, 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'язків².

У вітчизняній теорії управління сформовано низку фундаментальних принципів, які повинні характеризувати професійно-психологічний портрет працівника системи кадрового забезпечення персоналу, основним з яких є принцип професіоналізму³. 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.

Професіоналізм поліцейських розглядають як багатоаспектне явище: «1) як особистісну ознаку працівника поліції; 2) як обов'язковий принцип трудової діяльності поліцейських; 3) як умову успішної реалізації професійних функцій під час проходження службової кар'єри поліцейським; 4) як мету, на досягнення якої спрямована підготовка поліцейських та їх післядипломна освіта»⁴.

Разом з тим, у чинних нормативно-правових актах не визначено такий принцип для підбору кадрів саме в систему кадрового забезпечення.

² Ангеленюк А.-М. Доброчесність у поліції Сінгапуру через призму антикорупційних програм: правові аспекти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2021. Серія: Право. Вип. 67.

³ Мерденов Ю. В. Пріоритетні вектори професійної підготовки поліцейських в сучасних умовах. *Право та суспільство*. 2023. № 4. С. 218–224.

⁴ Ганжа О. О. Особливості формування професіоналізму поліцейських, як чиннику їх службової кар'єри. *Юричична наука*. 2020. № 9 (111). С. 172–179.

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 і підлеглими.

Другим обов'язковим принципом повинен бути принцип професійної доброчесності. У попередньому підрозділі ми вже говорили про необхідність впровадження принципу доброчесності, але саме він 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, учинків; 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 й обов'язок представника державної влади. Сутність цього принципу відображена в п. 5 ч. 1 ст. 4 Закону України «Про державну службу»¹, 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 НПУ 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 поліції². 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

¹ Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 4. Ст.43.

² Василець Н. М. Соціально-психологічні чинники довіри громадян до працівників органів внутрішніх справ України : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2016.

літературі¹ можна виділити такі вимоги до доброчесності представників державних органів:

- 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 нами 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»², ані Правила етичної поведінки поліцейських, затверджені наказом МВС України від 09.11.2016 р. № 1179³, ані Дисциплінарний статут Національної поліції України⁴ не передбачають застосування цього принципу в діяльності поліції і не встановлюють вимог доброчесності до кандидатів на службу в поліцію. При цьому Закон України «Про державну службу»⁵, 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, ураховуючи те, що робота поліцейського пов'язана зі значними корупційними ризи-

¹ Хомишин І. Доброчесність як складова діяльності публічних посадових осіб у контексті боротьби з корупцією. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2021. № 4 (32). С. 62–67.

² Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

³ Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських : наказ МВС № 1179 від 9 листопада 2016 року.

⁴ Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : Закон України № 2337-VIII від 15 березня 2018 року.

⁵ Про державну службу : Закону України № 889-VIII від 10 грудня 2015 року.

ками, насамперед у 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 добросчесними, з одночасним установленням 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.

Принцип справедливості, неупередженості та рівності знайшов своє закріплення в загальних положеннях Правил етичної поведінки поліцейських, затверджених наказом МВС України від 9 листопада 2016 р. № 1179⁶. 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.

Принцип 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, уживати заходів до негайного усунення причин та умов, що ускладнюють виконання обов'язків поліцейського, та негайно інформувати про це безпосереднього керівника, утримуватися від дій, які перешкоджають іншим поліцейським виконувати їхні обов'язки, а також підривають авторитет НПУ, сприяти керівникові в організації дотримання службової дисципліни, інформувати його про виявлені порушення, у тому числі вчинені іншими працівниками поліції.

⁶ Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських : наказ МВС № 1179 від 9 листопада 2016 року.

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.

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

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

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

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

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'яніння¹.

¹ Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

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 поліції 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 в управлінні органами поліції є складовою виховної роботи керівника. У процесі виховання особового складу керівникам необхідно виконувати велику кількість завдань, частина яких вимагатиме знань педагогічної науки для підготовки до виховання особового складу.

Для того, щоб досягти мети щодо розвитку особового складу, його виховання 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 із 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 поліції¹.

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

¹ 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.

кандидатів на службу, який включає вивчення осіб, які виявили бажання проходити службу в органах поліції, і встановлення відповідності даних, отриманих про особу кандидата, що висувуються вимогам до тієї посади, на яку він претендує².

Прийняття кадрових рішень – важлива та відповідальна функція керівників територіальних органів НПУ. Керівнику необхідно насамперед дотримуватись чинного законодавства України, що визначає правові основи, порядок розроблення та реалізації кадрової політики, у процесі здійснення процедури кадрового призначення³.

Організаційно-правове регулювання кадрового забезпечення визначає чіткість, планомірність та ефективність роботи керівників усіх рівнів у взаємодії з кадровими підрозділами, виключає упередженість у відборі кандидатів та переміщенні по службі, гарантує права громадян, які приймаються на службу, та працівників, 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, ефективне й 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 формуванні 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

² Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

³ Маланчій М., Ставицький О. Засади кадрового забезпечення в правоохоронній сфері. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1.

всієї кар'єри¹. Тому наступний підрозділ слід присвятити розвитку професійних компетенцій працівників кадрових підрозділів 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, також і лідерські, якості особистості. Відповідні тенденції визначені в Законі України «Про професійний розвиток працівників»². 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»³. 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 працівниками системи кадрового забезпечення певних навичок, які б вирізняли їх серед інших працівників.

¹ Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 296 с.

² Про професійний розвиток працівників : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2012. № 39. Ст. 462.

³ Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2012 року. № 4312-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2012. № 39. Ст. 462.

Такі сучасні виклики покладаються в основу розроблення спеціальних програм для підготовки й підвищення компетентності працівників 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» відомої 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 адміністрування⁴, 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

⁴ Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125–131.

методів оцінки професійного потенціалу (таких як психологічне тестування, професійне тестування, співбесіда тощо)¹.

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

Розроблення та впровадження в практику моделей компетенцій, дозволить:

- 1) об'єктивно оцінити відповідність посади як окремого працівника (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 працівника 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 виявлення її теоретичних, концептуальних засад, її 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 НПУ².

¹ 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.

² Тишлек М. М. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України : дис. ... д-ра філософії : 081 «Право». Донецький держ. ун-т внутр. справ, Кропивницький, 2023.

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 працівників. Ураховуючи багатофункціональність та різні варіанти виконуваних завдань у діяльності працівників НПУ, впровадження моделей компетенції має ключове значення для модернізації системи професійного розвитку працівників 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 сформувавши 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 працівника.

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 працівника. Це стосується і правоохоронних органів, діяльність яких перебуває у стадії активної модернізації, а сама робота має специфічний характер і її ефективність великою мірою залежить від підготовки та професійних знань її працівників. З упровадженням 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 навичок 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 вважати систему визначення потреби в навчанні та чітку орієнтацію освітніх і професійних 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 в навчанні. Важливим заходом у цьому напрямі є перехід відомчих закладів освіти на підготовку кадрів з вищою освітою, певним життєвим досвідом та

стажем роботи за спеціальністю. Для правоохоронних органів, які мають відомчі заклади освіти, реалізацію цієї ідеї пропонується здійснити шляхом укладання меморандумів із провідними ЗВО країни на цільову підготовку магістрів за відповідними спеціальностями.

Для забезпечення високого рівня професійної підготовки діючих працівників 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 працівника в навчанні на курсах повинен виступати рівень професійної компетентності, показники ефективності діяльності на посаді, 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 працівника.

Важливою є також безперервність та системність професійної підготовки. Безперечно, що процес формування кадрового потенціалу та професіоналізму перестав бути жорстко соціально нормованим і вимагає від сучасної людини великої самостійної роботи з постійного самовдосконалення та розвитку професіоналізму, відтак змінюється ідеологія атестації працівників.

Поряд із визначенням відповідності займаній посаді обов'язковим стане і процедура постатестаційного розвитку. За результатами атестації кожного працівника 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 працівників, включених до кадрового резерву, та чинних керівників. Із метою підвищення професіоналізму кадрів активно задіяні ІТ-технології.

Сьогодні 50 % робочого часу йде на пошук необхідної інформації. У зв'язку із цим доцільно в усіх органах створити відомчі

інформаційно-довідкові системи з управління професійними знаннями. У єдиній інформаційній базі сконцентровано всю інформацію, знання та позитивний досвід, напрацьований в органі. Використання такої інформаційно-довідкової системи в практичному плані дозволить суттєво скоротити часові витрати на пошук необхідних професійних знань, розвивати та поширювати позитивний досвід, сприяти безперервному навчанню працівників. Загалом слід зазначити, що діюча науково-освітня практика в правоохоронних органах втратила актуальність та функціонує в умовах застарілої методологічної бази, структури та змісту. Незважаючи на те, що сьогодні в усіх правоохоронних органах є науково-освітні 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 проводять 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 освітнього процесу. Прикладний характер досліджень об'єктивно обмежений рамками, обумовленими специфікою відомчих завдань. А випускники відомчих ЗВО навчаються на практиці заново, і значна частина їх звільняється з поліції 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 в 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.

Наступним аспектом є 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 доцільно розміщувати у відомчих інформаційно-довідкових системах. Будь-який працівник, 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. Показником конкурентоспроможності має стати формалізоване числове вираження професійного потенціалу кандидата на службу та працівника, що має ґрунтується на професійних компетенціях, а також ключових для посади показниках та об'єктивних даних про професійні досягнення.

Так профільна освіта, підвищення кваліфікації, стаж роботи, реальні професійні досягнення, рівень професійної компетентності тощо матимуть певні значення у вигляді балів. Сукупність цих балів і характеризуватиме конкурентоспроможність претендента. Рішення конкурсної комісії на зайняття вакантної посади будуть ґрунтуватися на показниках конкурентоспроможності, а результати конкурсу та показники кожного працівника можуть декларуватися в інформаційно-довідкових порталах відомств.

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

Процесний підхід щодо нового поняття як для НПУ, але й 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, так і змісту діяльності та 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 проекту реструктуризації, визначення зон відповідальності кожного підрозділу, нормативів штатної чисельності, технологічних схем дій працівників на певних ділянках, а також критеріїв оцінки результатів діяльності.

При зовнішній складності даного поняття 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 щодо управління оперативно-службовою діяльністю НПУ здійснюється з метою забезпечення досягнення гарантованого результату. Впровадження процесного підходу до управління в практику діяльності НПУ нині є одним із пріоритетних напрямів інноваційного реформування Європи.

Практична значущість звернення до нових методик проектування систем державного 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. Із цього складається оцінка результату та ефективності всього процесу.

Відповідно, опису і моделюванню піддаються в основному ті процеси, які характеризують сферу надання послуг безпосередньо окремим громадянам або групам громадян. Під цими послугами розуміються послуги, що відповідають запитам 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 в цій сфері адміністративних послуг для пересічного громадянина найбільш відчутні моменти корупційності, 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 належить і взаємодія органів, зокрема підрозділів всередині органу. Це пов'язано з тим, що у такій організаційній ланці немає відповідального за кінцевий результат. Як тільки в роботі беруть участь декілька підрозділів та декілька виконавців, то відразу ж починають виникати проблеми. Результативність роботи окремого підрозділу чи працівника 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;
- 6) уміння керувати транспортними засобами тощо.

Швець Д. В., аналізуючи психологічні та правові засади формування особистості поліцейського в Україні, визначає сукупність морально-етичних засад: «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»¹. Ми підтримуємо

¹ Швець Д. В. Психологічні та правові засади формування особистості поліцейського в Україні : монографія. Харків : Майдан, 2018. С. 478–479.

його думку й уважаємо, що навчання та підготовка майбутніх кадрів має включати й вищеперераховані аспекти.

У контексті сучасних вимог необхідним вбачається переглянути шляхи вдосконалення професійних навичок працівників 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 надбаня, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку¹.

Разом із тим, питання щодо особливостей та способів формування вищевизначених 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»², це стало можливим завдяки допомозі наших канадських партнерів. Тренери курсу мають 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

¹ Лелет С., Плугатар Т. Взаємодія органів національної поліції з органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні. *Law. State. Technology*. 2023. № 1. С. 6.

² 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.

робота, робота з конфліктами, стрес, корупція, роль жінок в поліції, оцінка ризиків, медіа³.

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 потенціалом⁴.

Сьогодні в таких країнах, як Велика Британія, Франція, Іспанія, Швеція та Нідерланди діють положення Модельного кодексу поведінки (стандартів) (додаток до Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи від 11 травня 2000 № R (2000) для державних службовців⁵. 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. Ставити запитання, прислуховуватись до думок молодих людей, ділитися власним досвідом та переконаннями. Це дає можливість формування спільних цінностей

³ 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.

⁴ 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.

⁵ Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи від 11 травня 2000 року № R (2000) Щодо кодексів поведінки державних службовців.

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 працівників 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, що 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 поведінкову¹.

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 року № 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 стану². Виходячи з функцій служби кадрового забезпечення слід вказати, що особистісно-професійні якості, які

¹ 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.

² 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 березня 2021 року) / МВС України ; Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. С. 19.

повинні бути притаманні працівникам 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 поєднуються формальні і неформальні норми. Відповідно, комплектацію органу кадрового забезпечення необхідно здійснювати за рахунок найвищого рівня мотивації – суспільне благо.

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

Отже, саме такі професійні якості повинні розвиватися з метою вдосконалення діяльності керівників служби кадрового забезпечення. Слід запроваджувати 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, CEPOL сприяє запобіганню та боротьбі з організованою злочинністю, тероризмом і новими загрозами безпеці. CEPOL підтримує, розробляє, впроваджує та координує стандартизоване та спеціалізоване навчання відповідно до пріоритетів навчання правоохоронних органів ЄС³. CEPOL з метою навчання вищих офіцерів поліції держав-членів та сприяння співпраці між ними національних поліцейських сил діє шляхом організації та координації навчальних заходів за європейським поліцейським виміром. Ними розроблено «Стокгольмську програму», спрямовану

³ The European Police College (CEPOL).

на створення справжньої європейської правоохоронної культури шляхом застосування європейських схем навчання та програм обміну фахівцями. Така міжнародна програма навчання створена: по-перше, з метою підтримання держав-членів у забезпеченні навчання з метою покращення базових знань щодо поліцейської діяльності, навіть сформовано поняття «Союзний вимір правоохоронної діяльності»; по-друге, підтримання держав-членів, на їх запит, у розробленні двостороннього та регіонального співробітництва через навчання правоохоронних органів; по-третє, розроблення і впровадження основних аспектів координації навчання за окремими тематичними напрямками; і по-четверте, розроблення, впровадження та координація 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 визначає систему стандартів навчання, спрямовану на те, щоб навчання працівників правоохоронних органів на рівні ЄС було високоякісним, послідовним і системним.

Отже, європейська система міждержавного навчання CEPOL забезпечує чотири напрями:

1. CEPOL 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. CEPOL визнає особливості національних традицій, особливості підготовки правоохоронних органів. Кожна система доповнюється пропозиціями й рекомендаціями, які формують фахівці, вивчаючи передовий досвід. CEPOL об'єднує мережу закладів освіти держав-членів для працівників правоохоронних органів.

3. Під час розроблення навчальних програм ураховуються наукові інновації. Для цього створено науковий комітет з навчання як незалежний дорадчий орган для наукового забезпечення якісної роботи CEPOL. Цей комітет має складатися з незалежних науковців високого рівня та працівників правоохоронних органів.

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

Освітня діяльність реалізується за допомогою річних робочих програм і оновлюється 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 діяльністю¹.

Виходячи з викладеного, завданнями професійного розвитку персоналу Національної поліції України мають стати: підвищення спроможності певного підрозділу (це включає особистісну, технічну, професійну спроможність); забезпечення її вдосконалення 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 їхніх 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

¹ 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 (SEPOL) and replacing and repealing Council Decision 2005/681/JHA. URL: *Official Journal of the European Union*.

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 із глобальних викликів сьогодення є зростання темпів впровадження в діяльність нових інформаційно-комунікативних технологій. У сучасному світі навряд чи залишилася хоч одна сфера людської діяльності, в яку цифрові технології не внесли кардинальні зміни. Те, що ще вчора здавалося фантастикою – навіть ненауковою, виявляється в наші дні цілком робочим інструментом, наприклад розпізнавання мовлення по рухах обличчя, передбачення поведінки людини (профайлінг)¹.

Якщо говорити про «розумну» поліцію, то бачимо, що на деяких поліцейських дільницях США та Європи вже функціонує так звана система «предикатної поліції», робота якої дедалі менше ґрунтується на запитах від громадян та дзвінках і дедалі більше – на патрулюванні заздалегідь відомих зон із високим ступенем кримінальної активності. Проте інноваційність поліції цим не обмежується, адже криміногенні зони можна було вираховувати і раніше. На сьогодні робота з пошуку таких зон виконується автоматично, що стало можливим завдяки розвитку інтелектуальних систем з аналізу великих обсягів 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 організаціями².

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

¹ Зачек О. І., Дмитрик Ю. І., Сенік В. В. Роль штучного інтелекту в підвищенні ефективності правоохоронної діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2023. № 3. С. 148–156.

² Гудзь Т. І., Синжерян А. А. Інтеграція технології штучного інтелекту у діяльність Національної поліції України: перспективи та виклики. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2024. № 3. С. 53–59.

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 підрозділів 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 – 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, посадової особи, якій необхідно пройти курс з підвищення кваліфікації;
- 2) установа 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;
- 6) оцінювання якості здобутих знань через моніторинг їх впровадження в практичну діяльність працівника поліції³.

³ 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. Київ : К.І.С., 2003. 120 с.

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 охоче 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 (наприклад, 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)¹.

Отже, стає очевидним, що найближчими роками належить виробити нову парадигму відносин і 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 поліції. Тому вважаємо за необхідне розроблення і впровадження «Концепції розвитку кадрового потенціалу Національної поліції України» на 2025–2027 рік та на подальші декілька років. Стратегія розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ до 2020 р.² 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.

¹ The future challenges facing criminal justice systems. 2020.

² Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 року № 1118-р.

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 кадрів³.

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 до наслідків, коли вони відхиляються від етичних стандартів. Справедливість полягає в демонстрації неупередженості у взаємодії з громадськістю. Поліцейські 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, забезпечуючи, щоб їхні дії відбувалися в межах закону та відповідали

³ Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 року № 45/2012 (втратив чинність).

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 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 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 її 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 виглядатиме 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

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 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 буття¹.

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,

¹ Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, залучених до місцевого та регіонального врядування. 35 сесія. CG35 (2018)12 від 7 листопада 2018 року.

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.

Концепція поліцейстики 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»¹.

У першому розділі було з'ясовано, вихідна точка 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.

¹ Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, залучених до місцевого та регіонального урядування. 35 сесія. CG35 (2018)12 від 7 листопада 2018 року.

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 регіональних 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 працівників. 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 р. бракує патрульних поліцейських – некомплект більше 20 %, загальний некомплект – 17,5 %². Окрім того, під час дії правового 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

² Мобілізація поліцейських може позначитися на криміногенній ситуації в країні – Вигівський. *Укрінформ* (22.01.2024 р.).

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 цифровізацією¹. 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 редактора 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.

Проблема, яка порушується, 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 учених і практиків, які ґрунтовно досліджують питання діяльності зарубіжних правоохоронних органів, варто виділити І. Антонова, О. Бандурку, І. Зозулю, В. Заросила, С. Калюжного, 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

¹ 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.

ефективного функціонування органів НПУ. Управління персоналом включає в себе процеси набору, підготовки, утримання і розвитку кваліфікованих працівників поліції².

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.

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 зростання та визнання досягнень працівників.

² 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.

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 надасть 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 поліції¹.

Уважається важливим, щоб кандидат на службу в поліції мав належні особисті та фінансові умови, така вимога пред'являється до кандидатів й у Великій Британії²; крім того слід мати високі навчальні досягнення та певний рівень знання іноземних мов.

Базове поліцейське навчання починається в поліцейському коледжі з курсу, який триває приблизно дев'ять місяців. Наступний період навчання, без відриву від служби, триває приблизно 18 місяців в одному з поліцейських округів. Після цього поліцейський проходить ще приблизно дев'ятимісячний курс, який завершується іспитом. Останньою частиною базової

¹ Офіційний сайт поліції Данії.

² Матюхіна Н. Поліція Великобританії: сучасні тенденції розвитку й управління : монографія / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О. Бандурки. Харків : Консум, 2001. 131 с.

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 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 підрозділи³.

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

³ Малярчук Т. В., Сташук Т. А. Особливості діяльності поліції Фінляндії: запозичення позитивного досвіду Україною. *Юридична наука*. 2014. № 10. С. 110–117.

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.

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 підрозділи¹.

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». 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 служби².

¹ 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).

² Гриценко В. Г. Зарубіжний досвід Франції щодо організації та функціонування правоохоронних органів і можливості його використання в Україні. *Право та інноваційне суспільство*. 2015. № 1 (4). С. 185–189.

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'єри³. 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

³ Gonzalez Clavero A. Atlas Policia Nacional. *Susaeta ediciones sa*. 2015. P. 95.

лише щодо громадської безпеки в географічній зоні автономного співтовариства. Станом на 2006 р. офіцери національної поліції Іспанії налічували близько 50 тис. 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 вибіркових 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*¹. 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, установлених 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 академії поліції, яка знаходиться в Римі. Ця підготовка включає в себе вивчення законодавства,

¹ <http://www.poliziadistato.it>

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 дотримуватися 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., усі поліцейські служби країни були підпорядковані міністерству внутрішніх справ, уповноваженому на вирішення організаційних, кадрових і фінансових питань функціонування органів поліції, а також на координацію взаємодії її підрозділів із 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 муніципалітетами¹. 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 осіб².

¹ 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 року). Київ : НАВС, 2024 С. 136–138.

² Там само.

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

Окрім того у Швейцарії діє Міжрегіональний центр підготовки поліцейських (CIFPol) призначений для підготовки кандидатів у поліцейські 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.

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.

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 (ЕІКО)¹.

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 Швейцарії².

Саватанська поліцейська академія є привілейованим місцем для підготовки поліції. Із 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.

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

¹ Interkantonal Police College Hitzkirch.

² Polizeischule Ostschweiz.

співпраці зі своїми членами Швейцарська федерація офіцерів поліції прагне забезпечити справедливі та хороші умови праці для своїх колег. У тісній співпраці зі Швейцарським поліцейським інститутом SPSF організовує курси навчання та підвищення кваліфікації для поліцейських³.

Процес набору працівників поліції у 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 у 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 мають можливості для професійного розвитку та продовження освіти. Це включає можливість проходити спеціалізовані курси, тренінги та семінари для покращення своїх навичок та знань.

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 створенню 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.

³ SPSF Асоціація швейцарських поліцейських VSPB.

Кадрове забезпечення поліції в Сполучених Штатах Америки має свої особливості, оскільки система правоохоронних органів в кожному штаті та місцевому рівні може дещо відрізнятись¹.

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 із 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 різнитись 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.

¹ 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 березня 2014 року). Дніпропетровськ : Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2014. С. 134–135; Федченко О. Організація діяльності патрульної служби поліції зарубіжних країн порівняно з роботою міліції України. *Вісник Академії управління МВС*. 2009. № 1. С. 153–166; 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.

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 (СЈТС) – згідно з грантовою програмою професійного розвитку правоохоронних органів, СЈТС 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.

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 (СЈТС)². Тренінгова комісія з питань кримінального правосуддя (СЈТС): 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

² Коды поліції. Повний список кодів поліції APCO 10Sep 26, 2016.

зіткнутися на роботі, перебуваючи під спостереженням та оцінкою експертів із поліції, нагляду та управління.

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

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

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

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

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

(f) пропрацювала щонайменше два роки регулярно, 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.

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 імплімент, минулу чи теперішню належність до психологічного обстеження, тест на поліграфі¹.

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 із 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»².

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

¹ Остапович В. П. Психологічно-правові засади підвищення ефективності управлінської діяльності керівників підрозділів Національної поліції України : монографія. Київ : ДНДІ МВС України, 2018. 352 с

² 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, скликані Президентом Обамою в 2014 році. 2023 рік.

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 прокурори¹.

Комбінована (інтегрована) модель управління поліцією характерна для Великої Британії, ФРН, Японії, Нідерландів, де поєднуються ознаки двох вищезгаданих моделей². 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 Великої Британії (1), – це об'єднані поліцейські загони та відокремлені міські підрозділи поліції, які мають місцевий характер та обмежену територіальну юрисдикцію. Міністр внутрішніх справ Великої Британії здійснює управлінську діяльність через департаменти, такі як: департамент поліції; департамент кримінальної політики; департамент кримінального правосуддя; департамент в'язниць; департамент апробації і контролю за тими, хто відбув покарання; пожежний департамент; департамент імміграції і громадянства; департамент штатів особового складу і управління;

¹ Варунц Л. Д. Роль королівської канадської кінної поліції в реалізації правоохоронної функції держави. *Правоохоронна функція держави: Теоретико-методологічні та історико-правові проблеми*. Харків, 2017. С. 33–36.

² 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 березня 2014 року). Дніпропетровськ : Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2014. С. 134–135.

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 займанім 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 Великій Британії має свої особливості. Основні аспекти кадрового забезпечення поліції включають наступне: Велика Британія активно працює над забезпеченням різноманітності в поліції. 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 Великої Британії 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 зростання 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 працівниками поліції і іншим персоналом поліції, що допомагає звільнити офіцерів і персонал для виконання ключових оперативних обов'язків¹. 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) 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 витрат².

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-х 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 кінями та обладнанням; корпоративні комунікації – просування організації; навчання персоналу; служби захисту, наприклад, спеціалісти з охорони дикої природи.

¹ Ніколенко Л. М. Взаємодія поліції та населення (на прикладі Великої Британії). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2024. Вип. 85: ч. 3. С. 42–46.

² Медведенко С. В. Зарубіжний досвід взаємодії поліції з громадськістю на прикладі Великобританії та Бельгії. *Актуальні проблеми держави і права* : зб. наук. пр. Вип. 83. 2019. С. 135–142.

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, підмінити оплачуваних працівників, забезпечувати покриття вакансій, вони не отримують щорічних відпусток, лікарняних тощо.

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, техніку 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 тощо. 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'язків¹. 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 загальні 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 в них негативне розуміння корупції як явища. Запобігання корупції в поліції в Сінгапурі містить вербування, навчання та соціалізацію, 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

¹ Микитин В. Механізми зменшення негативного впливу корупції на суспільство в країнах світу. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 2 (18). С. 61–66.

антикорупційну діяльність, шляхом запровадження навчальних програм, з метою прищеплення поліцейським відповідних цінностей: чесність, високі стандарти моральності, справедливість, доброзичливість і толерантність, відповідальність². 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 всіх 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 корупції³.

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 доброчесність, 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 учинення протиправних учинків. Серед офіцерів, які займаються окремими видами діяльності, проводять ротацию кожних три роки. Також

² Ангеленюк А.-М. Доброчесність у поліції Сінгапуру через призму антикорупційних програм: правові аспекти. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2021. Вип. 67.

³ Там само.

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. Як і інші цивільні службовці, усі поліцейські повинні скласти щорічну декларацію про заборгованість за незабезпеченими боргами понад три місяці. 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 доброчесності 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 доброчесності поліцейського¹, 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 в етичності прийняття своїх рішень. Ефективність зменшення корупційних

¹ Ангеленюк А.-М. Доброчесність у поліції Сінгапуру через призму антикорупційних програм: правові аспекти. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2021. Серія Право. Вип. 67.

проявів у Сінгапурі можна побачити, заглянувши у рейтинг Transparency International (індекс сприйняття корупції) за 1995–2023 рр. Слід зауважити, що Сінгапур у цьому рейтингу зберіг свою позицію як найменш корумпована азійська країна. Таким чином боротьба уряду з корупцією, що проводилась з урахуванням профілактичних заходів, а саме: покращення зарплат та умов праці; найму та процедури відбору у поліцію; навчальних програм, дала свої позитивні результати².

Заслугує 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)³ 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 добросовісності 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. У 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

² Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training and Socialisation. *The Asia Pacific Journal of Public Administration*. Vol. 28. № 1 (JUNE 2006). P. 59–75, 66–73.

³ L. Craig Parker. *The Japanese police system today*. ME Sharpe, 2001. P. 38–58.

участь у семінарах, тренінгах та спеціальних курсах для оновлення своїх навичок та знань у поліцейському середовищі, що змінюється.

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 міграційного фонду, 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 зростання, 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 відрізнятися 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 за сучасних умов, 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, добросовісності 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 з 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 поліція¹.

Заслуговеє 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 їхній позитивний 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: підчас 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

¹ Федченко О. Організація діяльності патрульної служби поліції зарубіжних країн порівняно з роботою міліції України. *Вісник Академії управління МВС*. 2009. № 1. С. 153–166.

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 відряджені 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 запровадження 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. Організаційно-правова визначеність сучасних тенденцій у кадровій політиці Національної поліції України

Розвиток нашої держави в напрямі 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. Багатьма науковцями досліджувались теоретичні і прикладні аспекти використання сучасних інформаційних технологій у правоохоронній діяльності щодо протидії окремим видам злочинів¹; проблемні питання підготовки фахівців у галузі інформаційних технологій для органів Національної поліції України²; актуальні питання підвищення якості інформаційно-аналітичної підготовки фахівців для підрозділів кримінальної поліції³ та інше, але, мабуть, з певних причин не все 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,

¹ Федченко О. Організація діяльності патрульної служби поліції зарубіжних країн порівняно з роботою міліції України. *Вісник Академії управління МВС*. 2009. № 1. С. 153–166.

² Іванов І. Є. Інформаційні технології в діяльності Національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. № 6 (108). С. 91–98.

³ Мовчан А. В. Модель підготовки фахівців у галузі інформаційних технологій для органів Національної поліції України. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. Т. 66. № 4. С. 149–161.

установ організацій. Разом з тим розвиток технологій значно випереджає більш інертну сферу законотворення. Проте науковий доробок 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 в практичну діяльність департаментів, управлінь й відділів кадрового забезпечення НПУ. Такі технології вже давно використовуються поліцією Великої Британії, США, де є свої корпоративні об'єднані інформаційні бази даних для потреб поліції. В. Заросило досліджує діяльність поліції Великої Британії і зазначає, що її діяльність забезпечується введенням новітніх комп'ютерних відеоспостережень, створених завдяки фінансуванню міських адміністрацій та приватних підприємств. Слід зауважити, що це відбувалось ще на початку 2000-х років. Сьогодні технології, що застосовуються поліцейськими структурними підрозділами, значно розвинулися⁴. 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»⁵.

На жаль, залученню передових технологій у систему управління персоналом не було приділено достатньої уваги, відповідно визначена проблема потребує детального аналізу⁶. 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

⁴ 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.

⁵ Фролова О. Г. Проблеми правового регулювання інформаційно-методичного управління в органах внутрішніх справ. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. 2002. № 1. С. 53–62.

⁶ 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.

МВС врегульовано Положенням про єдину цифрову відомчу телекомунікаційну мережу МВС, затвердженим наказом МВС України № 596 від 04.07.2016 року. 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, затверджена наказом МВС України від 12.09.2016 року № 917; Положення про автоматизовану інформаційну систему оперативного призначення єдиної інформаційної системи МВС, затверджене наказом МВС України від 20.10.2017 року № 870; Інструкція з формування та ведення інформаційної підсистеми «Гарпун» інформаційно-телекомунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України», затверджена наказом МВС України від 13.06.2018 року № 497; Інструкція з формування та ведення інформаційної підсистеми «Єдиний облік» інформаційно-телекомунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України», затверджена наказом МВС України від 14.06.2019 року № 508; Інструкція з формування та ведення інформаційної підсистеми «Дорожньо-транспортна пригода» інформаційно-телекомунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України», затверджена наказом МВС України від 15.07.2020 року № 533; Положення про систему Інтернет у телекомунікаційній мережі Національної поліції України, затверджене наказом Національної поліції України від 21.02.2017 року № 141; Порядок контролю за використанням SIM-карток для пристроїв рухомого (мобільного) зв'язку, які використовуються для роботи з інформаційними ресурсами Національної поліції України, затверджений наказом Національної поліції України від 14.03.2018 року № 244.

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 складу¹. Ми підтримуємо

¹ 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. Дігоренка*. 2016. Вип. 3. С. 223–231.

О. В. Бочкового, який наголошує, що сучасні гаджети дозволяють повністю перенести кабінетну роботу в будь-яке зручне місце та без проблем передавати інформацію в 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 устаткуванням².

Відповідно, уже існуючий доробок ефективного застосування ІКТ в управлінській діяльності, можливо впровадити й у практику управління персоналом НПУ³. 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 інформації⁴. Міжнародні угоди також обумовлюють у діяльності поліції неухильне дотримання правових норм та стандартів у сфері захисту прав людини під час реалізації правоохоронних функцій із застосуванням новітніх технологій⁵.

² Снегірьова Т. Л. Інформаційні технології в діяльності правоохоронних органів та необхідність їх вивчення курсантами вищих навчальних закладів системи МВС. *Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка. Педагогічні науки*. 2011. № 15 (226). Ч. 2. С. 28–40.

³ Хорт І. В. Особливості інформаційного забезпечення органів внутрішніх справ у сфері охоронної діяльності. *Наукові праці МАУП*. 2015. Вип. 44 (1). С. 100–107.

⁴ Криміналістика: підручник / В. Ю. Шепітько, В. О. Коновалова, В. А. Журавель та ін. ; за ред. В. Ю. Шепітька. 5-те вид. переробл. та доповн. Київ : Ін-Юре, 2016. С. 356.

⁵ Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : Постанова КМУ № 1343 від 28 грудня 2020 року.

Окрему увагу слід приділити підвищенню кваліфікації працівників кадрового забезпечення щодо опанування новітніх технологій управління й їх співпраці з новітнім інформаційно-телекомунікаційним забезпеченням¹. На жаль, і нині у нас недостатньо розроблена система правових норм, які б регулювали питання впровадження новітніх інноваційних технологій².

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 інформації³. Отже, в місцях зосередження камер відеоспостереження за публічним порядком локалізація сил та засобів патрульної поліції зменшується. Новітні технології можливо використовувати в різноманітних напрямках. Електронні системи ведення кадрових досьє та персональних даних працівників. 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.

¹ 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 грудня 2019 року / МВС України, Харк. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2019. С. 48–50.

² 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.

³ Гарбузюк К. Г. Єдність та диференціація правового регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. № 12 (114). С. 58–64.

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 в діяльність органів поліції. Технології відстеження показників ефективності та виконання KPI для оцінки результативності працівників. 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 працівників. Інтерактивні платформи для збору думок та зворотного зв'язку від працівників. 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 працівників. 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 працівників 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-технології 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 працівників.

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 для 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 високо-ефективного 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 містять текстові файли, що являють собою основну інформацію для оперативної пошукової роботи (це т. зв. 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)¹.

Прецедентні експертні системи незамінні для виконання 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 їх 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 тис. од.).

Використання прецедентних експертних систем можливе за умови подальшого розвитку науково-методичного та

¹ Експертні системи: особливості застосування.

інформаційно-технологічного забезпечення органів внутрішніх справ. Широкий спектр представлених технологій управління персоналом, які можуть бути застосовні до поліції, обумовлений різноманітністю 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 XXI ст.

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. Таку 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 Британії¹. 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, що широко-масштабному впровадженню в 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

¹ Адміністративна (поліцейська) діяльність органів Національної поліції. Особлива частина : підруч. / Братель С. Г., Константінов С. Ф., Лошицький М. В. та ін. ; за ред. В. В. Коваленка, Ю. І. Римаренка, В. І. Олефіра. ТзОВ «Терно-граф», 2011. 672 с.

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 взаємовідносин².

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. 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 складається як «поліцейська робота, орієнтована на спільноту».

² Адміністративна діяльність Національної поліції : навч. посібник / за ред. Кулікова В. А. Київ : Освіта України, 2016. 230 с.

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. 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. Руценко¹. На його думку, обов'язково слід урахувувати 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 правоохоронних органів, збільшувати якість і кількість міжнародних контактів НПУ та МВС України з ООН, Радою Європи, Інтерполом, Міжнародною асоціацією кадрів поліції (IACP), Міжнародною асоціацією поліцейських (IAP), Асоціацією європейських поліцейських коледжів (академій) (Association of European Police Colleges – AEPC) та ін. Як зафіксовано в Європейському кодексі поліцейської етики, важливими

¹ Руценко І. П. Соціологія на війні. Український соціологічний журнал. 2017. № 1–2. С. 43–52.

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 за сучасних умов повною мірою мають сприяти процесу перетворення силового, милітаризованого, авторитарного відомства, у 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 за сучасних умов.

Кваліфіковане, упорядковане та раціонально збалансоване управління на основі сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення у правоохоронному функціонуванні, організації боротьби зі злочинами та запобігання вчиненню правопорушень має стати надійною запорукою успіху в реалізації завдань внутрішньої безпеки держави. Сфера охорони правопорядку є комплексною, динамічною². 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

² Остапович В. П. Теоретичні засади проведення конкурсу на заняття керівних посад у Національній поліції України. *Наука і правоохорона*. 2017. № 4 (38). С. 258-264.

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 в систему організаційно-правового забезпечення управління персоналом Національної поліції України

Вивчивши державні стратегії управління персоналом й сучасні інноваційні-телекомунікаційні технології управління персоналом слід виділити заходи, які, на наш погляд, варто інтегрувати в практику управління персоналом НПУ.

Отже, основними аспектами, що заслуговують на окрему увагу, є такі: 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 і 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 плинність 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 указати на кардинальні зміни стилю адміністративно-державного управління. Сьогодні важливе значення має постійне застосування інновацій, а отже, уміння піти на ризик, ставлення до помилок із 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 європейської адміністративно-управлінської структури пов'язані з менталітетом жителів певних 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 в протидії внутрішнім загрозам; необхідність визначення й обґрунтування пропозицій подальшого реформування й удосконалення діяльності НПУ за сучасних умов.

НПУ є складовою державної правоохоронної системи, проте на теперішній час за своєю організацією та діяльністю не повною мірою відповідає 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

в системі кадрові технології загалом охоплюють основні етапи управлінського циклу, постійно розвиваються з урахуванням нових вимог до працівників поліції. Однак впровадження в діяльність поліції низки технологій інноваційного менеджменту, що вже позитивно зарекомендували себе, ускладнюється 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 технологи управління можуть бути використані у вирішенні такого принципового для МВС питання, як удосконалення системи оцінки працівників при проведенні стандартних кадрових процедур: відбір, внутрішньоорганізаційні переміщення, формування резерву для просування, розроблення програм навчання та підвищення кваліфікації, мотивація персоналу та ін. 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), технології професійного моделювання, метод «360 градусів» та ін.¹ Розглянемо їх детально в контексті визначення Національної поліції України як органу сектора безпеки².

Асесмент-центр є технологією комплексної оцінки сукупності професійно важливих якостей працівників, здійснювану групою експертів у вигляді інтерв'ювання, тестування, моделювання робочих ситуацій як проблемних завдань. Асесмент-центр – це один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінювання реальних якостей

¹ Віскуп В. С. Застосування методу аналізу ситуацій (case-study) в інтерактивних формах навчання.

² 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.

працівників, їхніх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.

Асесмент-центр – це оцінювання 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)¹. 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 освіти².

¹ Performance reviews.

² 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; Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX.

У межах першої класичної школи метою кейс-методу 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 обсягом³. Друга система школи кейс-методу більш різноманітна, для неї штучно створюються стимули у вигляді уявлених обставин. Вони розкривають різні аспекти професійної комунікації. Кожна ситуаційна вправа 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. Працівники, беручи участь у моделюванні ситуаційної вправи, виступають виконавцями певних соціальних ролей («соціально-комунікативна роль»), що забезпечує максимальне відтворення їх особистісних здібностей, професійного й комунікативного досвіду.

Експерт 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 хибний вибір; логічна побудова мовлення – порушення логіки викладення матеріалу; уміле використання засобів виразності мовлення (мовленнєвих, голосових, інтонаційних, дикційних) – невміле застосування засобів виразності мовлення; орієнтація

³ Біскуп В. С. Застосування методу аналізу ситуацій (case-study) в інтерактивних формах навчання.

мовлення на слухачів – невміння орієнтуватися на конкретну аудиторію; доцільне поєднання мовлення з невербальними засобами спілкування – невідповідність міміки, жестів, змісту мовлення) тощо¹.

Пріоритетною сферою застосування цієї технології є відбір кандидатів працівників 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 тощо) заходи кейс-методу можна проводити силами працівників кадрового апарату та керівників структурних підрозділів НПУ. За допомогою цього методу працівники 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. 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 процедура атестації особового складу. Система роботи, що склалася в цій галузі, з одного боку, недостатньо враховує інтереси самих працівників, 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.

¹ 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.

Дещо новою атестаційною технологією для кадрової практики, яка дозволяє здійснювати збір інформації для оцінки працівника з різних джерел (вище керівництво, колеги, безпосередні підлеглі, а деяких випадках – пересічні громадяни як споживачі послуг), виступає «Метод 360 градусів»², 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 застосувати для оптимізації управлінської діяльності, запобігання й усунення негативних соціальних процесів у колективах підрозділів. Із цією метою опитування працівників орієнтуються безпосередньо на оцінку управлінських кадрів та отримання повноцінної інформації про імідж керівника, сильні і слабкі сторони в 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 керівників³, які є ключовими для реалізації стратегічних цілей та завдань організації. Цей захід за наявності відповідного методичного забезпечення здійснюють працівники кадрового апарату.

Значного поширення в провідних організаціях країни та за кордоном набула технологія застосування індивідуальних планів професійного розвитку, орієнтована на підвищення професійного потенціалу працівників, 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

² Любченко Н., Онищук О., Марчук Г. Метод «360 градусів» у менеджменті загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів України. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 4 (112). С. 3–12.

³ Доручення МВС України від 27 жовтня 2022 року № 139/18 «Про оцінювання корупційних ризиків та підготовку антикорупційних програм в системі МВС на 2023–2025 роки»; Методичні рекомендації від 2 січня 2018 року № 2/12/2/1/02-2018 року щодо проведення моніторингу соціально-психологічного клімату в органах Національної поліції України.

профілю професії¹ та порівняння його з очікуваннями працівника, що визначаються в його індивідуальному плані розвитку.

Проходження служби постійно пов'язано 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 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 працівників, 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

¹ 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.

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 працівника. 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. Комунікабельність, легкість встановлення контакту з людьми, стриманість, урівноваженість у спілкуванні, тактовність, вміння слухати та розуміти людей символізують розвиток комунікабельності 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 у встановлення 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 належить 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 в 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 впливу екстремальної ситуації. У процесі виконання службових завдань працівникам 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 працівника в екстремальних ситуаціях.

Психотехнічні ігри – найбільш ефективний метод психологічної підготовки працівників, 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 працівники набувають навички швидкого вирішення будь-якого конфлікту.

Також можна звернути увагу на використання соціально-психологічному тренінгу та методу психологічного аналізу при виконанні практичних завдань, у результаті якого є реальна можливість перевірки рівня професійно-психологічної підготовленості працівників. 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 в галузі управління пов'язують принципово новий виток розвитку вітчизняної кадрової сфери.

Технологія прецедентних експертних систем є багатофакторною системою оцінки та прогнозування ефективності кадрових рішень. Такі системи передбачають 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 сьогодні 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.

Наукове видання

МЕРДЕНОВ Юрій Володимирович

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ
КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ**

Монографія

*За загальною редакцією доктора юридичних наук,
професора А. В. Денисової*

Дизайн обкладинки	Анастасія Юдашкіна
Технічний редактор	Оксана Гринюк
Верстання	Юлія Семенченко



ЮРИДИКА
ВИДАВНИЦТВО

Підписано до друку 31.01.2025 р. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Bandera Pro. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 10,35. Наклад 300. Замовлення № 004м-0125.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво і друкарня – Видавництво «Юридика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Тел.: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@juridica.od.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7653 від 18.08.2022 р.

У монографії проведено комплексне дослідження адміністративно-правового забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України. Визначено особливості адміністрування кадрової політики в правоохоронних органах, розкрито науково-методологічні підходи дослідження особливостей управління персоналом в органах поліції, охарактеризовано професійний розвиток працівників системи кадрового забезпечення Національної поліції України, розглянуто особливості забезпечення управління персоналом в органах поліції у різних країнах світу.



ЮРИДИКА
ВИДАВНИЦТВО



9 786178 182595