

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ГЛАВАЦЬКИЙ ВАСИЛЬ АНАТОЛІЙОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.07  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**СУЧАСНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В. А. ГЛАВАЦЬКИЙ  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна.**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: ГЛАВАЦЬКОГО Василя Анатолійовича** допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої ГЛАВАЦЬКИЙ Василь Анатолійович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ГЛАВАЦЬКИЙ В. А. Сучасна кадрова політика в сфері публічної безпеки. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Досліджено роль сучасної кадрової політики в сфері публічної безпеки. Досліджено організаційно - економічні передумови сучасної кадрової політики в органах Національної поліції, як органу публічної безпеки. Оцінено методичні основи формування сучасної кадрової політики Національної поліції. Проаналізовано практичні підходи до формування кадрової політики в сфері публічної безпеки через призму відбору і підготовки кадрів при перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів в сфері публічної безпеки. Розроблено та обґрунтовано стратегії та напрями вдосконалення сучасної кадрової політики в сфері публічної безпеки для стимулювання повоєнного відновлення через трудовий потенціал. Проаналізовано передовий досвід сучасної кадрової політики з урахуванням світових практик та тенденцій.

*Ключові слова: публічне управління, кадрова політика, публічна безпека, підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, відбір кадрів.*

## SUMMARY

HLAVATSKYI V. Modern personnel policy in the sphere of public security. – Manuscript.

Qualification work for the degree of «Master» in specialty 281 – «Public administration» – Polissya National University, Zhytomyr, 2023.

Untersucht wird die Rolle moderner Personalpolitik im Bereich der öffentlichen Sicherheit. Die organisatorischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen der modernen Personalpolitik in den Organen der Landespolizei als Organ der öffentlichen Sicherheit wurden untersucht. Die methodischen Grundlagen der Gestaltung der modernen Personalpolitik der Landespolizei wurden evaluiert. Es werden praktische Ansätze zur Gestaltung der Personalpolitik im Bereich der öffentlichen Sicherheit unter dem Gesichtspunkt der Personalauswahl und -ausbildung bei der Umschulung und Qualifizierung des Personals im Bereich der öffentlichen Sicherheit analysiert. Strategien und Richtungen zur Verbesserung der modernen Personalpolitik im Bereich der öffentlichen Sicherheit zur Förderung des Nachkriegsaufschwungs durch Arbeitskräftepotenzial wurden entwickelt und konkretisiert. Unter Berücksichtigung globaler Praktiken und Trends werden die besten Erfahrungen moderner Personalpolitik analysiert.

*Key words: public administration, personnel policy, public safety, personnel training, professional development, personnel selection.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	8
1.1. Організаційно-економічні передумови сучасної кадрової політики в органах Національної поліції .....	8
1.2. Методичні основи формування сучасної кадрової політики Національної поліції .....	14
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	22
2.1. Практичні підходи до формування кадрової політики в сфері публічної безпеки через призму відбору і підготовки кадрів.....	22
2.2. Розвиток кадрових технологій при перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів в сфері публічної безпеки .....	28
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	34
Висновки до розділу 3.....	40
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	46
ДОДАТКИ.....	50

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Стабільність і стійкість соціально-економічної політичної системи пов'язані із забезпеченням національної безпеки держави, де основною складовою є кадрова безпека. В активізації діяльності органів публічної влади важливим є професійний та особистісний розвиток людських ресурсів, ефективна реалізація їхнього потенціалу.

Практика діяльності органів публічної безпеки свідчить про необхідність використання інноваційних технологій управління, впровадження яких неможливо без зміни стереотипів мислення та розвитку публічної безпеки. Стабільність, надійність, професіоналізм, оперативність функціонування органів публічної безпеки є необхідними факторами зниження загроз у кадровій безпеці.

В умовах воєнної агресії реформування органів публічної безпеки відбувається шляхом реалізації складних завдань та проєктів, перш за все, управлінським корпусом, і саме від нього залежить вирішення цих завдань.

Кадрова безпека – поняття відносно нове, досліджувалося в основному в межах менеджменту організації. Незавершеність процесів інституційного розвитку державної кадрової політики створює реальні загрози кадровій безпеці, особливо гостро в межах гібридної війни постає проблема кібербезпеки. Особлива увага в діяльності органів публічної безпеки має приділятися формуванню механізмів кадрової безпеки.

Проблеми діяльності органів публічної влади та публічної безпеки в Україні досліджували такі науковці, як Акімов О., Бурик З., Носик О., Гончарук С., Карпа М., Костюк В., Линдюк О., Миколайчук І., Нижник Н. та ін.

Проте, незважаючи на вагомий внесок багатьох науковців, проблеми формування механізмів кадрової безпеки органів публічної безпеки потребують подальшого глибшого дослідження.

*Мета і завдання дослідження.* Метою роботи є розвиток теоретико-

методологічних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій щодо формування механізмів кадрової безпеки органів публічної безпеки.

Для досягнення мети в дисертації поставлено та вирішено такі *завдання*:

– розглянути теоретичні аспекти становлення системи органів публічної безпеки та представити категоріально-понятійний аналіз проблеми дослідження кадрової політики органів публічної безпеки;

– узагальнити методичний підхід щодо ідентифікації складових кадрової політики органів публічної безпеки;

– систематизувати основи формування механізмів кадрової політики органів публічної безпеки;

– окреслити напрями розвитку кадрових технологій як механізмів кадрової політики органів публічної безпеки;

– обґрунтувати пріоритетні напрями формування механізмів кадрової політики органів публічної безпеки.

*Об'єктом дослідження* є кадрова політика органів публічної безпеки в умовах воєнної агресії.

*Предметом дослідження* є формування механізмів кадрової політики органів публічної безпеки умовах інституційного розвитку.

*Методи дослідження.* Науково-теоретичну і методологічну основу дослідження становлять принципи, прийоми та сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, які зумовлюють досягнення визначеної мети та поставлених завдань. Зокрема, використано такі методи: абстрактно-логічний метод, методи теоретичного узагальнення, системного аналізу – для систематизації теоретичних положень щодо формування механізмів кадрової безпеки; аналізу та синтезу; графічний – для оформлення висновків проведених досліджень.

*Елемент наукової новизни.* Наукова новизна отриманих результатів визначається новим вирішенням наукової проблеми у сфері державного управління, що полягає в удосконаленні теоретичних засад та обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо формування механізмів кадрової політики

органів публічної безпеки.

*Практичне значення отриманих результатів.* Результати дослідження можуть бути використані для формування комплексного механізму кадрової політики органів публічної безпеки. Інноваційний підхід до підвищення ефективності механізмів кадрової політики органу публічної безпеки, що, на відміну від існуючих, базується на інтегруванні в управлінську систему технологій управління та обміну знаннями, а також дає змогу об'єднати вміння та цінності у структурному підрозділі, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

*Інформаційною базою* дослідження стали наукова література з питань публічного управління, законодавчі та нормативні акти України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, офіційні статистичні матеріали, ресурси Internet-мережі.

*Структура та обсяг роботи.* і Кваліфікаційна робота і складається зі вступу, і трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 33 найменувань та додатків. Загальний обсяг і кваліфікаційної роботи складає 50 сторінок.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

### 1.1. Організаційно - економічні передумови сучасної кадрової політики в органах Національної поліції

Розгляд сучасного стану адміністративно-правового забезпечення роботи з кадрами в органах Національної поліції України, не можливий без звернення до історичного досвіду становлення та розвитку цього інституту. Загалом інститут правоохоронних органів, органів міліції, на сьогодні поліції становить багатий історичний досвід та і багаторічну історію свого виникнення і становлення, в тому числі й історію роботи з кадрами. Ми не будемо розглядати всю генезу розвитку інституту поліції, а звернемо увагу лише на ключові етапи її розвитку, оскільки це не є предметом нашого дослідження.

За всі часи питання, адміністративно-правового регулювання роботи з кадрами були і залишаються ключовими з точки зору їх практичного значення для забезпечення найбільш ефективного функціонування органів Національної поліції, виконання ними своєї першочергової функції. Щодо кадрової роботи, то у даному випадку – це діяльність багатьох суб'єктів з реалізації кадрової політики (сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації; це організація роботи з кадрами) [22].

Для побудови сучасної системи адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення Національної поліції складно переоцінити досвід минулого, за допомогою якого, на нашу думку, можна виявити не лише загальні аспекти розвитку кадрового забезпечення, але і його особливості за тих чи інших історичних умов, більше того, цей досвід дає можливість врахувати прогалини, помилки і здобутки у системі ефективного кадрового забезпечення і застосувати його в умовах сьогодення.



Звичайно, не можливо представити історико-правовий досвід адміністративно-правового забезпечення Національної поліції України, не охопивши такий її етап, як радянський період. «Система органів внутрішніх справ, по суті, дісталась Україні у спадок від Радянського Союзу. В 1990 році Законом Української РСР «Про міліцію» була закладена правова основа функціонування сучасної міліції України. Даний закон, звичайно, зі змінами і доповненнями, був до останнього часу основоположним документом її діяльності. За часів незалежності України масштабної реформи не відбувалось. З кожною зміною державної влади були спроби модернізувати систему органів внутрішніх справ (усього 9 спроб), однак, як правило, процес реформування щораз переводився в режим «ручного управління» і використовувався для реалізації особистих цілей – міліція завжди використовувалася в якості адміністративного ресурсу і джерела тінювих коштів» [3, с. 27].

Досліджуючи становлення і розвиток кадрового забезпечення органів Національної поліції, можна назвати історичні передумови та фактори, які і на сьогодні, на думку науковців, здійснюють свій негативний прояв у сучасній системі кадрового забезпечення. До таких передумов відносять – централізація, політизація, бюрократичний характер, формалізований підхід до ротації кадрів, ще більше проблем викликають процедури атестування працівників поліції. Такі характеристики були властиві не лише радянському періоду, але з ними зіштовхнулися і за часів незалежної України, більше того вони містять свій прояв і в сучасній системі адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення Національної поліції.

Далі з поч. ХХ ст. і до 1970-х рр. мало місце становлення професійної поліцейської освіти, і вже в результаті демократичних реформ 70-80-х років ХХ в. сформувалося сучасне поліцейське утворення, яке розвивається й по сьогоднішній день. Наприклад, вже в 1805 році функціонував Харківський імператорський університет (нинішній Харківський

університет внутрішніх справ), де готувалися юристи, правоохоронці, урядники, станові пристави, поліцейські кадри, який неодноразово перейменовувався, зважаючи на політку тогочасного уряду [16, с. 57].

Кадрове забезпечення органів Національної поліції можна визначити як вид внутрішньо організаційної управлінської діяльності, яка врегульована нормами адміністративного законодавства, відомчими та організаційно-розпорядчими актами МВС України та Національної поліції України та полягає у проведенні роботи з кадрами, що включає їх професійну підготовку, добір та розстановку, просування по службі, перепідготовку та підвищення кваліфікації, заохочення та застосування дисциплінарних санкцій, а також оцінювання якості службової діяльності працівників поліції [3]. На нашу думку, Україна сьогодні повторює цей негативний досвід, виходячи із правового статусу особи, яку може бути прийнято на службу до органів Національної поліції України. Наведене вище підтверджує особливо важливу роль якісного кадрового забезпечення, професійної підготовки кадрів Національної поліції, в тому числі загостреної уваги потребує освіта потенційних працівників поліції, їх професійна підготовка, професійний розвиток, підвищення кваліфікації, перепідготовка та інші процеси кадрового забезпечення.

Відповідно до тодішніх соціально-політичних, правових, економічних умов функціонування державності та суспільства, сформувалися такі основні напрямки кадрового забезпечення а також виокремилися основні суб'єкти кадрового забезпечення. Перший напрямок, реєстраційно-облікова робота, яка займала досить масштабний об'єм роботи з кадрами, в системі кадрового забезпечення, на здійснення якої були уповноважені спеціальні кадрові апарати. Питанням організації виховної (політично спрямованої), культурно-освітньої роботи з особовим складом тодішніх органів внутрішніх справ займалися керівники цих органів та керівники їх структурних підрозділів. Головною особливістю охарактеризованого нами радянського періоду, є те, що саме на партійні органи покладалося

завдання здійснення загального керівництва, контролю та координації всієї діяльності у сфері роботи з кадрами органів внутрішніх справ. Сучасна система адміністративно- правового регулювання кадрового забезпечення Національної поліції відійшла від політичного її характеру, оскільки одним із основних принципів діяльності поліції є її політична нейтральність.

Також серед основних проблемних аспектів кадрового забезпечення міліції радянського періоду у післяжовтневий період були: абсолютно тотальний характер радянської влади, повна політизованість органів державної влади та їх посадових осіб, проблеми заідеологізованості владних структур, кадрове забезпечення цілком і повністю нерозривно було пов'язане з політичною партією, кар'єрне зростання також залежало від партійного зростання. Звідси і виникли проблеми якісного комплектування, підготовки, виховання та утримання кадрового складу міліції.

Завдання розбудови в незалежній Україні демократичної правової держави, невід'ємним елементом якої є органи Національної поліції, зумовило пошук та впровадження якісно нових підходів до їх організації, створення правового поля діяльності. Із встановленням незалежності нашої держави, першочерговим питанням стало формування високоякісного щита держави – системи правоохоронних органів, тому тематиці кадрового забезпечення приділялася пильна увага. На такі висновки наводить, перш за все, ціла низка законодавчих актів, постанов, наказів, інструкцій та інших нормативно-правових документів, прийнятих за цей час, що здійснювали адміністративно-правове регулювання кадрового забезпечення Національної поліції України.

На початковому етапі підлягали вирішенню питання визначення завдань, принципів, прав та обов'язків органів внутрішніх справ та окремих їх підрозділів в тому числі Національної поліції, організаційно-правових основ побудови та багато інших. Важливого місця серед них займали кадрові питання, бо ніяка реформа органів Національної поліції не досягне цілі без якісного комплектування особового складу та виконання ним

повною мірою своїх службових обов'язків. Із всією гостротою постало завдання запровадження новітньої системи роботи з кадрами органів Національної поліції, яка б була адекватна радикальним змінам та реформам в Україні, та створення у зв'язку з цим якісно нової нормативної бази, що регламентує діяльність усіх складових цієї системи. Процес кадрового забезпечення ОВС, а ми зазначимо, що такий перелік є актуальним і для Національної поліції, складається з таких елементів:

- визначення кількісного складу персоналу, їх посадова категорійність і рівень професійної підготовки;
- робота з кадрами: підбір, розстановка, переміщення, формування резерву на висування, оцінка співробітників;
- стимулювання професійної діяльності і виховання кадрів: застосування заходів морального і матеріального стимулювання, дисциплінарна практика, підвищення правової культури;
- підготовка кадрів: навчання в навчальних закладах МВС, перепідготовка і підвищення кваліфікації [19, с. 3].

На сьогодні правовий статус Національної поліції України визначено як - центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, який у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, зокрема «Про Національну поліцію» [11], «Про державну службу» [18], актами Верховної Ради України, Президента та Кабінету Міністрів, а також відомчими актами Міністерства внутрішніх справ України, міжнародними договорами ратифікованими ВРУ у встановленому законом порядку. Національна поліція здійснює свою діяльність за загальними принципами – верховенства права, дотримання прав і свобод людини та громадянина, відкритості та прозорості, політичної нейтральності, безперервності, взаємодії з населенням на засадах партнерства. Окрім цього, враховуючи, що діяльність працівників поліції регулюється Законом «Про державну службу»

[18], то окрім зазначених вище принципів необхідно додати ще й такі як – професіоналізм, патріотизм, добросовісність, ефективність.

Отже, аналізуючи історично-правовий огляд розвитку та становлення адміністративно-правового забезпечення кадрової роботи в органах Національної поліції, яка є правонаступницею міліції, інших правоохоронних формувань радянського періоду, можна зробити висновок, що правове регулювання у сфері кадрового забезпечення у цей період носило жорсткий політичний характер та залежало від різних обставин та факторів політичного, економічно-соціального характеру, від внутрішніх та зовнішніх обставин (військові та революційні дії, політичні протистояння, зміна курсу розвитку країни, проблеми економічного характеру, нестача кваліфікованих кадрів, спрощена система підготовки кадрів тощо).

Таким чином, на основі проведеного вище аналізу історичного розвитку кадрового забезпечення у правоохоронних органах, зокрема органах поліції, можна відзначити, пропонуємо виділити такі основні історичні періоди у становленні й розвитку кадрового забезпечення в правоохоронних органах України та новоствореній Національній поліції:

- 1) радянський період (1922-1990 рр.);
  - 2) період початкових реформ у незалежній Україні (1991-2000 рр.);
  - 3) період активного розвитку кадрового забезпечення органів внутрішніх справ (2000-2010 рр.);
  - 4) період сучасних кадрових інновацій та реформ, пов'язаних зі створенням Національної поліції України (2010-2015 рр. до сьогодні).
- Також зазначимо, що кадрова політика дуже відрізнялася залежно від суспільної формації суспільства, правової системи, державного устрою, від цього прослідковувалися різноманітні підходи до формування кадрового складу, які характеризувалися, то наявною необхідністю професійних навичок і знань, то відсутністю вимог щодо освіти. Але історичний досвід показав, що набір кадрів без освіти і відповідної професійної підготовки привів до краху в системі правоохоронних органів, і навіть до вчинюваності злочинних

діянь самими правоохоронцями. З урахуванням такого історичного досвіду, як позитивного так і негативного, необхідно загострити увагу на якісному професійному забезпеченні, наборі кадрів для органів сучасної Національної поліції України.

Історичне минуле, позитивний та негативний досвід адміністративно-правового регулювання роботи з кадрами в органах Національної поліції є важливою передумовою підвищення ефективності в системі сучасного кадрового забезпечення поліції, підвищення рівня якості здійснюваної реформи правоохоронної системи нашої держави, результатом якої стало утворення Національної поліції України як абсолютного нового органу європейського зразка, сервісно-обслуговуючого характеру.

## **1.2. Методичні основи формування сучасної кадрової політики Національної поліції**

Слід зазначити, що попри позитивні зрушення, які відбулися після створення принципово нового інституту Національної поліції європейського зразка, у сфері правового регулювання її діяльності й, передовсім, організації роботи з кадрами існує чимало проблемних питань, зумовлених певною неузгодженістю, а то й поспішністю деяких процесів реформування, невирішеністю проблем матеріально-технічного, фінансового забезпечення, соціального захисту й низькою мотивацією персоналу, що спричинило відтік професійних кадрів.

За минулий рік кількість працівників Національної поліції збільшилася приблизно на 600 осіб. З початку 2022 року розширилися штати департаментів стратегічних розслідувань, патрульної поліції та кіберполіції.

Станом на *1 січня 2023 року* співробітниками Національної поліції України числилося *134,3 тис. осіб*.

У Нацполіції повідомляють, що;

- в Департаменті патрульної поліції працювали 16,1 тис. осіб,
- у Департаменті стратегічних розслідувань — 3,2 тис. осіб,
- а в Департаменті кіберполіції — 0,7 тис. осіб.

Варто зазначити, що станом на 1 січня 2022 року співробітниками Національної поліції України вважалось 133,7 тис. осіб. Відповідно, за рік кількість поліцейських у країні збільшилася на 0,6 тис.

На початку 2022 року в Департаменті патрульної поліції працювали 15,9 тис. осіб, у Департаменті стратегічних розслідувань — 3 тис. осіб, а в Департаменті кіберполіції – 0,6 тис. осіб.

За оцінкою МВФ, станом на кінець 2023 року наявне населення України становитиме 32 млн осіб. Таким чином, кількість поліцейських на 100 тисяч населення становитиме 442.

Це співставно з іншими країнами Європи. Наприклад, у Німеччині співвідношення становить 381, у Франції – 340.

Неможливо розглянути питання адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення Національної поліції, не охопивши питання такого важливого елемента цього процесу, як суб'єкти кадрового забезпечення, адже саме від них залежить рівень якісного забезпечення. Досліджуючи адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрового забезпечення в Національній поліції, слушною вважаємо думку, що суб'єкти кадрового забезпечення – це органи та посадові особи, які відповідно до законодавства є учасниками управлінських відносин, наділені певними повноваженнями та функціями у сфері роботи з персоналом, здатні їх здійснювати та несуть юридичну відповідальність. При цьому автор до основних суб'єктів управління персоналом в органах внутрішніх справ відносить вищі та керівні підрозділи органів системи МВС України: управління, відділи кадрів, а також відповідних посадових осіб, на яких покладаються функції прийому на службу та звільнення працівників, підвищення кваліфікації, перепідготовки особового складу тощо [13].

Національним законодавцем встановлено підвищені вимоги до

кандидатів на службу до Національної поліції України. Так, загальними вимогами до кандидатів є громадянство України, вік 18 років та більше, повна загальна середня освіта, володіння українською мовою, відповідний рівень фізичної підготовки та стан здоров'я. Прийняття на службу до поліції не залежить від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання громадянина України. Слід звернути увагу на встановлену законодавством можливість застосування такого перевірконого заходу при прийнятті на службу до Національної поліції України, як тестування на поліграфі. Найбільш спірним для нас видається вимога щодо освіти. Складно погодитися з її виправданістю. На нашу думку, у ряди поліцейських нашої держави, до кандидата має бути вимога про наявність вищої освіти. Нами було досліджено історичне минуле кадрового забезпечення в органах поліції, і як висновок ми зазначали, що відсутність належної освіти свого часу призвели до краху всю реформу поліції тогочасного періоду, тому щоб не повторити таких помилок, ми звертаємо увагу на необхідність наявності вищої освіти у осіб, що проходять на службу в органи Національної поліції України.

При прийнятті на службу в Національну поліцію України законодавець встановив обов'язкове проведення спеціальної перевірки кандидатів на службу. Спеціальній перевірці підлягають відомості щодо: наявності судового рішення, що набрало законної сили, згідно з яким особу притягнуто до кримінальної відповідальності, в тому числі за корупційні правопорушення, а також наявності судимості, її зняття, погашення; факту, що особа піддана, піддавалася раніше адміністративним стягненням за пов'язані з корупцією правопорушення; достовірності відомостей, зазначених у декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування; наявності в особи корпоративних прав; стану здоров'я (в частині перебування особи на обліку в психоневрологічних або наркологічних закладах охорони здоров'я), освіти, наявності наукового



ступеня, вченого звання; відношення особи до військового обов'язку; наявності в особи допуску до державної таємниці (якщо такий допуск необхідний згідно з кваліфікаційними вимогами до певної посади); поширення на особу передбаченої Законом України «Про очищення влади» заборони займати відповідну посаду [17].

До основних суб'єктів кадрових правовідносин в Національній поліції України можна віднести наступні:

- 1) Кабінет Міністрів України в особі Міністра внутрішніх справ;
- 2) Міністерство внутрішніх справ України (МВС), у т.ч. Департамент кадрового забезпечення МВС, Департамент персоналу, організації освітньої та наукової діяльності МВС;
- 3) Національна поліція України – центральний орган управління поліцією та відповідні територіальні органи Національної поліції України, у т.ч. кримінальна поліція; патрульна поліція; органи досудового розслідування; поліція охорони; спеціальна поліція; поліція особливого призначення;
- 4) управління кадрового забезпечення, кадрові служби органів Національної поліції України;
- 5) поліцейські комісії апарату центрального органу управління поліції та поліцейські комісії територіальних органів поліції;
- 6) центральна атестаційна комісія, атестаційні комісії органів поліції;
- 7) Центр рекрутингу Національної поліції України;
- 8) керівники різних рівнів у системі органів МВС та Національної поліції України (Міністр внутрішніх справ, Голова Національної поліції, його заступники і т.д.);
- 9) окремі посадові особи, до функціональних обов'язків та повноважень яких віднесено здійснення кадрових процедур в Національній поліції України;
- 10) поліцейські та претенденти на прийняття на службу в органи поліції [15, с. 30].

Згідно із ст. 1 Закону України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 р. та ст. 1 Положення про Національну поліцію, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 р. № 877, діяльність поліції спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України згідно із законом [11]. Зокрема, територіальні органи поліції утворює, ліквідує та реорганізовує Кабінет Міністрів України за поданням Міністра внутрішніх справ України на підставі пропозицій керівника поліції. Структуру органів поліції затверджує керівник поліції за погодженням з Міністром внутрішніх справ України. Керівники територіальних органів поліції призначаються на посади та звільняються з посад керівником поліції за погодженням з Міністром внутрішніх справ України.

Із вищезазначеного, можна зауважити, що у структурі апарату Національної поліції України визначено місце й Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України, що свідчить про важливу роль і значимість кадрового забезпечення в органах Національної поліції. Зокрема, на Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України покладені наступні завдання:

- 1) кадрового забезпечення службової діяльності органів поліції;
- 2) організаційно-методичне та інформаційне забезпечення роботи підрозділів кадрового забезпечення органів поліції;
- 3) забезпечення організації роботи з добору, вивчення та комплектування органів поліції кваліфікованими кадрами;
- 4) 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;
- 5) організація професійного навчання та стажування, системи психологічного забезпечення поліцейських і працівників Національної поліції України;

6) забезпечення відповідно до законодавства соціального захисту поліцейських, інших працівників Національної поліції України та членів їх сімей, а також організація та проведення в органах поліції соціально-гуманітарної роботи та заходів щодо забезпечення соціальної підтримки членів сімей працівників поліції, які загинули або отримали інвалідність;

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

8) організація роботи зі зміцнення дисципліни та законності в діяльності поліцейських, забезпечення прав і законних інтересів громадян, проведення службових розслідувань, повної та об'єктивної перевірки обставин надзвичайних подій, здійснення яких належить до компетенції департаменту, організація профілактичної роботи та надання методичної допомоги органам поліції із зазначених питань;

9) забезпечення участі національного персоналу з числа працівників Національної поліції в міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки, оперативне управління та контроль за його діяльністю, організація взаємодії з міжнародними організаціями з питань миротворчої діяльності [20].

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: по-перше, кадри – є основою в діяльності будь-якого органу, в тому числі й Національної поліції, особливо їх інтелектуальні, професійні, моральні показники; по-друге, кадрова робота, що полягає у доборі, підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації працівників поліції це складний, безперервний процес, який потребує постійного розвитку; по-третє, існує пряма залежність між ефективністю діяльності органів Національної поліції та їх якісним і кількісним складом працівників; по-четверте, формування поліції нового зразка, потребує нових управлінських підходів і методів у формуванні її кадрової політики і в її реалізації; по-п'яте, соціальний

захист поліцейських та їх сімей дуже впливає на популярність самої професії поліцейського; по-шосте, висока ефективність діяльності поліції впливає на рівень довіри громадян як до інституту, що дійсно здатний здійснювати охорону прав та свобод людини.

## **Висновки до розділу 1**

Таким чином, на основі проведеного у даній роботі аналізу історичного розвитку кадрового забезпечення у органах Національної поліції України, передумовах становлення зазначеного правоохоронного органу та кадрового забезпечення в ньому, було відзначено такі основні історичні періоди у становленні й розвитку кадрового забезпечення в правоохоронних органах України та новоствореній Національній поліції:

- 1) радянський період (1922-1990 рр.);
- 2) період початкових реформ у незалежній Україні (1991-2000 рр.);
- 3) період активного розвитку кадрового забезпечення органів внутрішніх справ (2000-2010 рр.);
- 4) період сучасних кадрових інновацій та реформ, пов'язаних зі створенням Національної поліції України (2010-2015 рр.).

Сучасне адміністративно-правове регулювання кадрового забезпечення Національної поліції України та інші аспекти, пов'язані з їх розробкою та реалізацією в процесі управління кадрами поліції, регламентуються низкою нормативно-правових актів:

- 1) спеціальними нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність виключно органів Національної поліції України;
- 2) загальними нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність правоохоронних органів в Україні та аспекти їх кадрового забезпечення.

Крім того, обґрунтовано, що кадри – є основою в діяльності будь-

якого органу, в тому числі й Національної поліції, особливо їх інтелектуальні, професійні, моральні показники. Кадрове забезпечення Національної поліції України полягає у доборі, підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації працівників поліції і є складним, безперервним процесом, який потребує постійного розвитку. На нашу думку, існує пряма залежність між ефективністю діяльності органів Національної поліції та їх якісним і кількісним складом працівників. Загалом, зазначимо, що формування поліції нового зразка, потребує нових управлінських підходів і методів у формуванні її кадрової політики і в її реалізації. Одним із найважливіших умов кадрового забезпечення є соціальний захист поліцейських та їх сімей, що дуже впливає на популярність самої професії поліцейського. Крім того, висока ефективність діяльності поліції впливає на рівень довіри громадян як до інституту, що дійсно здатний здійснювати охорону прав та свобод людини.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

#### **2.1. Практичні підходи до формування кадрової політики в сфері публічної безпеки через призму відбору і підготовки кадрів**

Сучасний стан адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення Національної поліції України, кидає нові виклики, вимагає виключно нових підходів до системи кадрового забезпечення в цілому. Проведена в нашій державі реформа правоохоронної системи, орієнтованої на міжнародний та європейський досвід, формування нового органу Національної поліції України, не як караючого органу, а як органу сервісно-обслуговуючого призвели до вирішення нових проблемних питань у завершені цієї реформи, а головне позитивному її результату. З цією метою було прийнято розпорядження Кабінету Міністрів України про реформування органів внутрішніх справ від 22.10.2014 р. № 1118-р [20], в якій питання реорганізації структурних підрозділів та кадрового забезпечення є одним з основних. Для забезпечення найбільш ефективного функціонування органів внутрішніх справ, зокрема і їх структурного підрозділу Національної поліції, виконання ними своєї функції у суспільстві, ключовим було і залишається питання організації роботи з кадрами. Ці питання включають в себе такі складові як: комплектування кадрів, формування високоякісних професійних та моральних якостей у працівників, професійна освіта, службова підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, питання соціального забезпечення, моральної та психологічної готовності та багато інших.

За основними показниками, котрі якоюсь мірою характеризують якісний стан особового складу, такими як некомплектність посад за штатним розкладом, освітній рівень, загальний стаж служби та стаж служби в окремих службах та підрозділах, відбулося значне погіршення у більшості служб

та підрозділів. На думку фахівців, кадровій політиці в органах поліції усе ще бракує наукового обґрунтування критеріїв добору, підготовки та розстановки управлінських кадрів, розроблення й реалізації стратегії й тактики цього напрямку діяльності. Сьогодні потрібно переглянути основні та спеціальні функції, організаційну побудову, форми, стилі та методи керівництва, розробити та закріпити в нормативно-правових актах наукові підходи до модернізації системи кадрового забезпечення управлінської діяльності поліції. Тобто, сьогодення поставило питання щодо нових підходів до організації професійного відбору кандидатів на службу в поліції, розробки кваліфікаційних характеристик, освітньо-професійних програм їх навчання, поєднання навчально-виховного процесу та практичного виконання функціональних обов'язків, покладених на працівників Національної поліції [12].

В основу кадрового забезпечення органів внутрішніх справ, в тому числі й поліції, закладений весь комплекс робіт з підбору, розстановки, переміщення, навчання, виховання та звільнення кадрів органів та підрозділів внутрішніх справ. З цього приводу прийнято вважати за основу наступні елементи роботи з кадрами в органах внутрішніх справ: організаційно-штатна робота; підбір кадрів; розстановка кадрів; підготовка кадрів; присвоєння спеціальних звань; оцінка кадрів; забезпечення службового просування кадрів; виховання кадрів; соціальне забезпечення кадрів; стимулювання службової активності кадрів; зміцнення законності і дисципліни в діяльності кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами [8]. Тобто основою кадрового забезпечення є формування високопрофесійного складу працівників. Професіоналізм, на нашу думку, це сукупність досягнутих працівником навиків, досвіду, вмінь та знань у певній сфері життєдіяльності.

Розглядаючи питання адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення Національної поліції, не можливо оминати питання адміністративно-правових засад на яких воно здійснюється. На нашу думку,

якщо реформа правоохоронних органів була спрямована на створення органу сервісно-обслуговуючого характеру, то процедура кадрового його забезпечення повинна поєднувати в собі комплекс принципів, які взаємодоповнюють один одного. Серед таких принципів можна назвати принцип законності, відкритості, об'єктивності, прозорості, неупередженості та компетенції.

Крім того, такі принципи повинні вимагатися не лише до порядку добору, проведення атестації та службових розслідувань відносно працівників поліції діючих та потенційних, але ці принципи має бути покладено й в основу діяльності атестаційних комісій, які здійснюють відбір кадрів, які проводять атестацію, а також які проводять службові розслідування. Оскільки прозорий та високопрофесійний склад членів комісій має неабиякий безпосередній вплив на такий же якісний, відкритий, чесний, прозорий відбір кадрів до Національної поліції, без різноманітних корупційних проявів.

Загалом Національна поліція з метою організації своєї діяльності здійснює добір кадрів для центрального органу управління Національної поліції та на керівні посади територіальних (у тому числі міжрегіональних) органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління, формує кадровий резерв на відповідні посади.

Зокрема, Голова Національної поліції має наступні повноваження у сфері кадрових процедур:

- 1) затверджує положення про структурні підрозділи центрального органу управління Національної поліції;
- 2) вносить Міністрові внутрішніх справ подання щодо кандидатур на посади своїх першого заступника та заступників;
- 3) призначає на посаду та звільняє з посади за погодженням з Міністром внутрішніх справ керівників і заступників керівників структурних підрозділів центрального органу управління Національної поліції; призначає на посаду та звільняє з посади державних службовців та інших працівників



центрального органу управління Національної поліції;

4) приймає на службу та звільняє із служби, призначає на посаду та звільняє з посади поліцейських відповідно до закону;

5) призначає на посаду та звільняє з посади керівників територіальних (у тому числі міжрегіональних) органів Національної поліції за погодженням з Міністром внутрішніх справ;

6) підписує накази Національної поліції;

7) розподіляє обов'язки між своїми заступниками;

8) дає в межах повноважень обов'язкові до виконання поліцейськими, державними службовцями і працівниками Національної поліції доручення;

9) вирішує в установленому порядку питання щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності поліцейських;

10) вносить в установленому порядку подання щодо відзначення поліцейських, державних службовців апарату центрального органу управління Національної поліції та працівників Національної поліції державними нагородами, присвоює спеціальні звання поліції відповідно до закону, ранги державних службовців відповідно до законодавства про державну службу та ін. [10]. Таким чином, зазначимо, що від формування

керівного складу органів Національної поліції, у багатьох випадках залежить і якісний склад самого органу, оскільки повноваження керівників цих органів достатньо широкі у кадрових питаннях, тому звернемо увагу на проблеми забезпечення керівного складу Національної поліції, як важливої передумови якісного кадрового забезпечення органів Національної поліції України.

Важливою складовою кадрового забезпечення є планування кадрового складу, що являє собою важливу складову кадрового забезпечення, адже воно є процесом забезпечення органів Національної поліції необхідною кількістю кваліфікованого персоналу що прийнято на відповідні посади у відповідний час.

Не менш важливою складовою кадрового забезпечення є оцінювання службової діяльності персоналу, яке має бути відкритим, прозорим, з відповідним рівнем вимог. За результатами діяльності атестаційних комісій керівництвом органів внутрішніх справ розглядаються пропозиції щодо заохочення працівників, включення їх у резерв на висунення чи навпаки, про зниження їх у посаді, звільнення. При цьому атестаційна комісія обов'язково повинна вказати мотиви, по яких даються рекомендації [11].

Однією із важливих сходинок у системі кадрового забезпечення належить первинній підготовці яка спрямована на підготовку осіб, вперше прийнятих на службу, і в своєму роді є складовою відбору, адже за результатами такої підготовки приймається рішення про допуск потенційного працівника до виконання службових обов'язків. Тому важлива роль належить первинній професійній підготовці, організація та порядок проведення якої регулюється Положенням про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції № 105. Так, зокрема, поліцейські, яких вперше прийнято на службу в поліції, проходять професійну підготовку з метою набуття ними спеціальних навичок, необхідних для виконання повноважень поліції, у тому числі відповідну спеціальну підготовку щодо зберігання, носіння, застосування і використання вогнепальної зброї [4]. Частина 7 статті 73 ЗУ «Про Національну поліцію» забороняє залучати поліцейських, які не пройшли первинну професійну підготовку, до виконання повноважень поліції, допускати до роботи з інформацією з обмеженим доступом або до будь-якої діяльності, пов'язаної з використанням зброї та спеціальних засобів (крім навчальних та тренувальних занять під час проходження первинної підготовки).

Пункт 10 розділу III Положення передбачає, що первинна професійна підготовка поліцейського, якого вперше прийнято на службу в поліції, може здійснюватися згідно з його рапортом за індивідуальним навчальним планом без відриву від служби у зв'язку із обставинами, що не

дозволяють на тривалий час виїхати за межі дислокації підрозділу, у якому він призначений на посаду. Ми вважаємо такий підхід недостатньо зваженим, оскільки:

- по-перше, зазначена норма суперечить ч. 7 ст. 73 Закону, яка забороняє залучати поліцейських, що не пройшли первинну професійну підготовку, до виконання повноважень поліції;

- по-друге, зазначена норма відкриває шлях до повсюдного застосування підготовки за індивідуальним навчальним планом, оскільки можна довільно тлумачити термінологічну конструкцію «обставини, що не дозволяють на тривалий час виїхати за межі дислокації підрозділу»;

- по-третє, саме в закладах первинної професійної підготовки побудована цілісна система відповідного навчання, накопичено сучасний досвід підготовки поліцейських, діє відповідна матеріально-технічна база, зокрема різноманітні навчальні полігони, в практичних же підрозділах з об'єктивних причин важко здійснити належну первинну професійну підготовку поліцейських.

Що стосується самих працівників поліції, то їх професійний розвиток не припиняється після прийняття на службу. З метою закріплення і оновлення їх професійних знань, умінь та навичок, з урахуванням специфіки та профілю їх службової діяльності, постійно проводиться система заходів – службова підготовка [6].

Для забезпечення Національної поліції висококваліфікованими кадрами, підвищення їх професійного зростання здійснюється післядипломна освіта працівників. Це дозволяє задовольнити особисті індивідуальні потреби працівників поліції у професійному зростанні, а також забезпечити потреби держави у кваліфікованих кадрах високого рівня професіоналізму та культури, здатних компетентно і відповідально виконувати свої професійні обов'язки.

Згідно з Положенням про післядипломну освіту працівників поліції, Затвердженого Міністерством внутрішніх справ України від 24.12.2015

№ 1625, видами післядипломної освіти працівників поліції є: спеціалізація, перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування [6].

Саме правильно побудований механізм організації післядипломної освіти працівників Національної поліції України дозволить досягти удосконалення навичок працівників поліції щодо поводження з вогнепальною зброєю, спеціальними засобами і спеціальною технікою, експлуатації транспортних засобів, засобів зв'язку; навчити прийомам та засобам забезпечення особистої безпеки при виконанні службових обов'язків, під час надзвичайних подій і в екстремальних умовах; підвищити навички управлінської діяльності, опанувати методики упровадження в практичну діяльність досягнень науки, передових форм і методів роботи, основ наукової організації праці; сформувати ісоку психологічну стійкість працівників поліції [8].

Спеціалізація полягає у наданні профільної спеціалізованої програми підготовки. Структура Національної поліції досить розгалужена, і включає в себе кримінальну поліцію, патрульну поліцію, органи досудового розслідування, поліцію охорони, спеціальна поліція та поліція особливого призначення, тому для формування високоякісних професіоналів необхідно звузити підготовку в конкретному напрямку, для того щоб забезпечити максимальний рівень підготовки працівників поліції у своїй сфері.

## **2.2. Розвиток кадрових технологій при перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів в сфері публічної безпеки**

Щодо такого напрямку, як перепідготовка, то він полягає у оволодінні працівниками поліції новою професією. Це забезпечує попередження такої проблеми як вивільнення кадрів. Навіть внаслідок реформування органів внутрішніх справ було ліквідовано деякі підрозділи, утворені нові. При цьому при ліквідації того чи іншого підрозділу постає питання, що робити

працівникам цього підрозділу. В такому випадку перепідготовка є найбільш ефективним засобом забезпечення працевлаштування вивільнених працівників ліквідованих підрозділів.

Підвищення кваліфікації – підвищення рівня готовності працівника поліції до виконання її професійних завдань та обов'язків або набуття особою здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки шляхом набуття нових знань і вмінь у межах професійної діяльності або галузі знань.

І, нарешті, стажування – набуття працівником поліції досвіду виконання завдань і обов'язків певної професійної діяльності або галузі знань також відіграє важливу роль у забезпеченні високоякісних кадрів. В цьому напрямку, на нашу думку, є важливим міжнародне стажування, тобто проходження поліцейським виконання певних завдань за межами нашої держави, це сприятиме і значному оволодінню іноземними мовами, набуттю нових знань, практичних навиків більш прогресивних структур, переймання цього досвіду з його впровадженням у нашу державу. Але головною проблемою в цьому напрямку є його недостатній рівень фінансування.

З питань, що стосуються такого елемента кадрового забезпечення як переведення, то слід звернути увагу на те, що в окремих актах національного законодавства застосовуються інші підходи до регламентації переведень, ніж у КЗпП. Так, закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 № 580-VIII (далі – Закон) містить розділ VII «Загальні засади проходження служби в поліції», в якому міститься ст. 65 «Переміщення поліцейських в органах, закладах та установах поліції». Вже з аналізу змісту ч. 1 ст. 65 Закону можна зробити висновок про відсутність однакового підходу національного законодавця до розуміння переведення й переміщення у загальному трудовому законодавстві та спеціальному законодавстві у сфері проходження служби в Національній поліції. Так, частина 1 ст. 65 Закону передбачає, що переміщення поліцейських здійснюється:

- 1) на вищу посаду – у порядку просування по службі;
- 2) на рівнозначні посади: для більш ефективної служби, виходячи з інтересів служби; за ініціативою поліцейського; у зв'язку зі скороченням штатів або проведенням реорганізації; у разі необхідності проведення кадрової заміни в місцевостях з особливими природними, географічними, геологічними, кліматичними, екологічними умовами; за станом здоров'я – на підставі рішення медичної комісії; з меншим обсягом роботи з урахуванням професійних і особистих якостей – на підставі висновку атестації; у разі звільнення з посади на підставі рішення місцевої ради про прийняття резолюції недовіри;
- 3) на посади, нижчі ніж та, на якій перебував поліцейський: у зв'язку зі скороченням штатів або реорганізацією в разі неможливості призначення на рівнозначну посаду; за станом здоров'я – на підставі рішення медичної комісії; через службову невідповідність – на підставі висновку атестації з урахуванням професійних та особистих якостей; за ініціативою поліцейського; як виконання накладеного дисциплінарного стягнення – звільнення з посади відповідно до Дисциплінарного статуту Національної поліції України; у разі звільнення з посади на підставі рішення місцевої ради про прийняття резолюції недовіри;
- 4) у зв'язку із зарахуванням на навчання до вищого навчального закладу із специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських, на денну форму навчання, а також у разі призначення на посаду після закінчення навчання [11].

Крім того, до завдань Департаменту належить забезпечення здійснення в Національній поліції організаційно-штатних заходів, оптимального розподілу та ефективного використання наявної штатної чисельності поліції для виконання покладених на неї завдань та функцій.

А також організація роботи зі зміцнення дисципліни та законності в діяльності поліцейських, забезпечення прав і свобод громадян, проведення службових розслідувань, повної та об'єктивної перевірки

обставин надзвичайних подій, здійснення яких належить до компетенції Департаменту, організація профілактичної роботи і надання методичної допомоги органам поліції із зазначених питань.

Забезпечення участі національного персоналу з числа працівників Національної поліції в міжнародних операціях з підтримки миру та безпеки, оперативне управління та контроль за його діяльністю, організація взаємодії з міжнародними організаціями з питань миротворчої діяльності [12].

Професійний відбір – виявлення здатності людини до певної професійної діяльності. Професійний відбір в органах Національної поліції є складним та відповідальним процесом. Адже, враховуючи вимоги до поліцейських, можна з впевненістю сказати про те, що процес відбору майбутніх працівників має бути багатоетапним та охоплювати низку критеріїв. Процес відбору є найбільш змістовним та кропітким. Його важливість полягає у тому, що саме при відборі приймається остаточне рішення про доцільність використання кандидата на службі в органах Національної поліції України. До елементів професійного відбору слід відносити: дослідження поданих документів, спеціальну перевірку, перевірку фізичної підготовки, перевірку ділових та моральних якостей, професійно-психологічний відбір, медичний огляд.

Таким чином проведений вище аналіз елементів кадрового забезпечення дозволяє нам дійти до такого висновку, що основні адміністративно-правові заходи здійснення кадрового забезпечення в органах Національної поліції можна узагальнити за такими критеріями:

- 1) за специфікою сфери застосування:
  - а) загальні засоби кадрового забезпечення: планування, прогнозування, аналіз, облік, контроль, моніторинг, спостереження, тощо;
  - б) спеціальні засоби (методи) кадрового забезпечення: методи добору на посаду поліцейського (рекрутинг, проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади); методи обстеження кандидатів на службу в поліції (проведення психофізіологічного обстеження, проведення

обстеження на предмет виявлення алкогольної, наркотичної та токсичної залежності; обстеження на поліграфі, обстеження стану здоров'я, тощо); методи переміщення та просування по службі (ротація кадрів, присвоєння спеціальних звань поліції та ін.); методи оцінювання та контролю (атестування поліцейських, проведення перевірки рівня фізичної підготовки, оцінювання благонадійності і професійної етики, контроль за дотриманням законності, громадський контроль, моніторинг ризиків і загроз у поліцейській діяльності, тощо);

2) за сферою впливу суб'єкта кадрових правовідносин:

а) адміністративні (пряме встановлення прав та обов'язків, обмежень і заборон поліцейських через систему наказів);

б) економічні (оплата праці та грошове забезпечення поліцейських, тощо);

в) соціальні (пенсійне забезпечення, надання грошової допомоги та ін.);

г) психологічні (психологічна допомога);

д) загально правові методи (переконання, примус, дозвіл, заборона).

## **Висновки до розділу 2**

На підставі проведеного нами дослідження у 2 Розділі можна дійти до наступних висновків: перш за все, зазначимо, що загальну систему кадрового забезпечення складають такі елементи як: планування, прогнозування, аналіз, облік, контроль, моніторинг, спостереження, тощо.

А до спеціальних належать: добір на посаду поліцейського (рекрутинг, проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади); обстеження кандидатів на службу в поліції (проведення психофізіологічного обстеження, проведення обстеження на предмет виявлення алкогольної, наркотичної та токсичної залежності; обстеження



на поліграфі, обстеження стану здоров'я, тощо); методи переміщення та просування по службі (ротація кадрів, присвоєння спеціальних звань поліції та ін.); оцінювання та контроль (атестування поліцейських, проведення перевірки рівня фізичної підготовки, оцінювання благонадійності і професійної етики, контроль за дотриманням законності, громадський контроль, моніторинг ризиків і загроз у поліцейській діяльності, тощо). Крім того, важливою складовою кадрового забезпечення Національної поліції України є психологічна підготовка та виховання як потенційних так і діючих працівників правоохоронного органу. Ці елементи є важливими для забезпечення моральної стійкості особи, запобігання професійному вигоранню, запобігання самогубств серед поліцейських, попередження, виявлення та припинення корупційних проявів в структурі Національної поліції, та інших негативних проявів. Високий рівень психологічної стійкості, моральні якості поліцейських забезпечить ще більш ефективну діяльність поліції.

Належним чином організована система підготовки високоякісних професіоналів, залежить в першу чергу від правильної організації управління зазначеним процесом. Підготовка кадрів для органів внутрішніх справ, зокрема та для органів Національної поліції України здійснюється у відомчих та інших вищих навчальних закладах та науково-дослідних установах. Від чіткого формування поставлених завдань та їх закріплення у відповідних нормативно-правових актах залежить рівень та якість підготовки висококваліфікованих кадрів.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У представників іноземних держав склалося переконання в тому, що стан правопорядку багато в чому залежить від чисельності поліції. Тому зростання чисельності поліції є тенденцією загальносвітового рівня. Але й у сучасній зарубіжній поліцейській немає обґрунтованих критеріїв визначення потреб поліцейських органів в особовому складі [19].

Перш за все, на нашу думку, слід звернути увагу на досвід кадрового забезпечення Великої Британії, де бути офіцером поліції дуже почесно, у зв'язку з чим, людина, яка прагне вступити на службу в поліцію, має відповідати низці вимог, а саме:

- 1) вік – щонайменше 18 років та 3 місяці, щоб можна було розглядати заяву претендента;
- 2) національність – представники усіх національностей мають рівні можливості щодо вступу на службу в поліцію, однак претендент має бути громадянином Великої Британії (з народження або таким, що набув громадянство) або громадянином Британської Співдружності з необмеженим правом перебування на території Британії, або громадянином Ірландської Республіки;
- 3) місце проживання – з огляду на державну безпеку претендент повинен постійно проживати на території Сполученого королівства або Ірландської Республіки впродовж останніх трьох років;
- 4) мова – претендент повинен вільно володіти усною та письмовою формами англійською мовою;
- 5) освіта – претендент повинен мати належну загальну освіту, повинен довести свою здатність пройти первинну програму підготовки та продемонструвати розумові здібності, необхідні для виконання службових обов'язків констебля поліції;

б) риси характеру – очікується, що претендент на службу в поліції є законослухняним громадянином, взірцем особистої та суспільної поведінки. Важливо відмітити, що деякі правопорушення (перевищення швидкості, наприклад), які дехто вважає незначними, також беруться до уваги. Порушення будь-якого закону є суттєвим. У випадку виявлення щонайменшої неправдивої інформації або обману заява претендента відхиляється автоматично;

7) громадська робота – претендент повинен продемонструвати велике бажання служити на благо суспільства (враховується досвід в громадських організаціях як офіційно, так і волонтером);

8) здатність працювати у команді та лідерські якості – претендент повинен бути здатним працювати як у команді, так і самостійно, але з повною відповідальністю, впевнено (враховуються будь-які відомості з приводу того, що претендент обіймав якісь відповідальні посади в школі, коледжі тощо);

9) зовнішність – забороняється мати тату на тілі, потрібно розуміти необхідність створення позитивного іміджу констебля поліції;

10) здоров'я – заява претендента відхиляється автоматично у випадку записів про розлади психічного або фізичного стану здоров'я, які можуть ускладнити виконання обов'язків констебля поліції (претендент не повинен мати захворювань або хронічних станів, які потребують регулярного прийому ліків);

11) фізичні характеристики – в поліції не існує вимог щодо мінімального зросту працівника, але загалом претендент повинен мати гарну статуру, має бути в змозі фізично стримувати людей і протистояти натовпу (для цього претенденти проходять національний тест з фізичної підготовки, метою якого є визначення рівня сили, спритності, витривалості та координації).

Професійна підготовка поліцейських включає основну академічну освіту і навчання оперативній роботі. Стандартна поліцейська підготовка

відбувається в головному навчальному центрі CENTREX, який організовує всілякі види навчальних курсів для поліцейських всієї країни [15].

Досліджуючи досвід кадрового забезпечення США, що у США поліцейські відомства виходять з того, що їх основне завдання – це боротьба зі злочинністю. Але, як стверджує статистика, понад 50 % усієї роботи поліції США – це рутинна повсякденна діяльність, спрямована на охорону громадського порядку та громадської безпеки, виявлення, попередження та припинення дрібних правопорушень, підготовка матеріалів для розгляду в судах та інша діяльність. Американські вчені проаналізувавши діяльність поліцейських США в процесі виконання ними своїх службових обов'язків, визначили, що кількість часу, яку витрачає в середньому за добу поліцейський США на різні види діяльності під час виконання своїх службових обов'язків, розподіляється таким чином:

- робота по розкриттю злочинів проти особи – 3%;
- робота по розкриттю злочинів проти власності – 15 %;
- регулювання дорожнього руху – 9 %;
- спостереження за станом громадського порядку – 10%;
- соціальна допомога – 12 %;
- адміністративна діяльність, тобто підготовка матеріалів для розгляду в судах, збирання різних довідок, написання рапортів та допит свідків, потерпілих, проведення нарад, доставлення правопорушників до суду, свідчення в судах – 51 % [21].

Слід погодитись з тим, що важливим питанням діяльності поліції країн Прибалтики є система підбору та підготовки кадрів для роботи в різних підрозділах поліції. В поліції Латвії, Литви та Естонії з самого початку були встановлені та діють жорсткі критерії щодо відбору осіб на службу в поліцію.

Важливу роль відіграє освіта кандидата на зайняття посади в поліцію. До роботи на посадах поліції не допускаються особи, які не пройшли професійну підготовку. Кадри для роботи в поліцейських органах

готуються як у відомчих спеціальних навчальних закладах, так і в загальних ВНЗ [11]. Як зазначає Закон Литви «Про поліцію», кадри для поліції готуються в спеціальних школах поліції. Так, для того, щоб зайняти посаду поліцейського патрульної поліції без наявності вищої освіти необхідно пройти навчання в поліцейській школі строком в 1,5 роки. Наприклад, високий авторитет в справі підготовки кадрів для поліції має кадетська школа поліції, що розташована в м. Каунасі. Документ (атестат), що видається по закінченню кадетської школи надає можливість продовжити навчання у ВНЗ. Згідно із Законом Латвії «Про поліцію», на службу в поліцію приймаються особи, які пройшли навчання в системі МВС або в Латвійській академії поліції [13]. У свою чергу, Закон Естонії «Про поліцію» закріплює положення про те, що обов'язок підготовки майбутніх працівників поліції покладається на МВС. Взагалі, аналіз нормативно-правових актів, що регламентують підготовку та навчання працівників поліції Прибалтійських держав, дає підстави стверджувати, що вони носять уніфікований характер і спираються на Європейський кодекс поліцейської етики, схвалений 19.09.2001 Комітетом міністрів Ради Європи.

У Латвії, Литві та Естонії встановлений порядок, коли для того, щоб переміщуватися по службі, необхідно пройти навчання в профільній поліцейській колегії, яка відповідає по рівню організації підготовки ВНЗ МВС України. Особи, які пройшли навчання в інших ВНЗ і виявили бажання перейти на роботу в поліцію зобов'язані пройти курси перекваліфікації. Досліджуючи особливості правового регулювання кадрового забезпечення поліції Прибалтійських держав, необхідно звернути увагу на те, що при підборі кадрів на керівні посади оголошується конкурс. Так, проходження на ту чи іншу посаду можливо лише тоді, коли особа пройшла попередні щаблі в поліції та запропонувала себе при оголошенні конкурсу на вакантну керівну посаду. Важливим також є той факт, що в поліції Литви, Латвії та Естонії існує поняття каденція. При призначенні особи на керівну посаду встановлюється строк перебування у цій посаді, але не більше 5

років. Призначення на наступні 5 років можливо лише у виняткових випадках за особливі заслуги та при жорсткому контролі. Слід зазначити, що основні засади підбору на службу в поліцію, підстави, при яких особі може бути відмовлено у прийнятті на роботу в поліції та порядок підготовки до служби в поліції є ідентичним у всіх державах Балтії [11]. Із зазначеного вище, можна зробити деякі висновки, щодо окремих схожих особливостей добору та підготовки кадрів для поліції як в Україні так і в країнах Балтики, таких як проходження конкурсу з відбору, підготовка в школі поліції, підготовка майбутніх кадрів покладається на МВС.

Для Німеччини високий рівень освіти – запорука успіху в майбутньому. Специфіка підготовки у вищих професійних школах полягає в її цілеспрямованій орієнтації на вимоги практики. Для вищих професійних шкіл характерний більш тісний взаємозв'язок теоретичної і практичної підготовки. Не залишається поза увагою підготовка поліцейських кадрів у ФРН, яка здійснюється в рамках програм, складених Поліцейською академією.

До навчання поліцейських у ФРН відносяться дуже серйозно і тривалість курсу навчання складає 2,5 роки. Перший рік присвячується вивченню основ теорії і практики поліцейської діяльності, за ним іде рік служби в діючих підрозділах під керівництвом досвідчених наставників, після цього – ще півроку теоретичного навчання, яке завершується іспитом на звання поліцейського. Поліцейські школи мають хорошу навчальну базу і раціонально поєднують навчання теорії і її закріплення практикою.

На практичних заняттях майбутні поліцейські набувають різноманітні навички: від авто переслідування в міських і сільських умовах до стрільби по рухомих цілях. Особлива увага приділяється загально фізичній підготовці, плаванню й заняттям різними видами спорту.

До теоретичного курсу входить вивчення федеральних законів та законів окремих земель, процедур розслідування злочинів, основ

регулювання транспорту, способів надання першої медичної допомоги, проблем взаємодії з населенням.

Особливе місце відводиться на відпрацювання правильним методам втручання і затримання – від цього в основному залежить відношення до поліції в цілому, а також вивченню науки про поведінку людини.

Після закінчення навчального закладу (школи чи інституту поліції) для всіх службовців є обов'язковим проходження психологічних тренінгів як підвищення кваліфікації мінімум один раз на три роки. З цією метою співробітниками Інституту підвищення кваліфікації поліції Баварії розроблено тренінг «ПАКЕТ» – п оліцейський антистресовий комунікативний тренінг, який проводиться протягом двох тижнів і має на меті не тільки оптимізувати психологічне вміння й навички, а й «лікувати душу». Таку концепцію проведення тренінгу обґрунтовують провідні фахівці ЦПС (центральна психологічна служба) поліції Баварії, які вважають, що службовці силових структур потребують психологічної допомоги та терапії більшою мірою, ніж працівники інших професій.

Такий досвід на нашу думку, видається корисним і для нашої держави, оскільки психологічна підготовка, отримання практичних навиків під час різноманітних тренінгів має стати одним із постійно діючих заходів у сфері Національної поліції. Попри велику завантаженість поліцейських, за допомогою планування їх роботи кожен керівник повинен приділити велику увагу проведенню систематичних тренінгів, конкурсів, семінарів для постійного професійного розвитку поліцейських.

У багатьох країнах світу інститут поліції є вже сформованим, причому є однією із найстаріших державних інституцій, що характеризується особливим генезисом становлення і розвитку, у тому числі й багатим досвідом з проведення кадрових процедур. Проте, адміністративно-правові моделі утворення й функціонування поліції зазнають постійних змін, специфіка її діяльності визначається низкою національних особливостей під впливом сучасного політико-правового й

соціально-економічного становища в державі.

Таким чином, міжнародний досвід з наявністю різноманітних систем структурної організації поліції, управлінських стратегій, механізмів підзвітності та постійно діючих інструкцій може й повинен стати для України цінним джерелом ефективних рішень та інновацій, здатним суттєво полегшити та прискорити процес реформування. Досліджуючи можливості використання в Україні позитивного зарубіжного досвіду проведення кадрових процедур в поліції, вважаємо, що необхідною передумовою їх розширення є налагодження ефективної міжнародної співпраці у сфері кадрового забезпечення, суть якої полягатиме в міжнародному обміні досвідом, створенні професійних асоціацій, конференції та семінари, посилення контролю й заохочення досягненню високого рівня професійної майстерності тощо.

### **Висновки до розділу 3**

На підставі проведеного дослідження, відзначимо високий ступінь важливості вивчення міжнародного досвіду та впровадження його позитивних досягнень у практику національної системи кадрового забезпечення поліції. З'ясовано, що в багатьох країнах Європи та світу вже накопичено значний позитивний досвід із проведення кадрового забезпечення в органах поліції. На сьогодні стан адміністративного законодавства, яке регулює організацію проведення кадрового забезпечення Національної поліції України, потребує суттєвого вдосконалення окремих його процедур і складових кадрової політики, також потребує подальшого розвитку, не зважаючи на те, що на сьогодні законодавство, що здійснює правове регулювання зазначеної сфери, сформовано. Ефективна реалізація наведених вище заходів вимагає внесення змін та доповнень до нормативно-правових актів, що регламентують діяльність Національної поліції України.



## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що організаційно-правові засади забезпечення роботи з кадрами в органах Національної поліції України це передбачена нормами чинного законодавства, упорядкована послідовність дій щодо добору, навчання, підготовки, розстановки кадрів, проходження служби, атестації, мотивації, просування та переміщення по службі, вивільнення, які є елементами процесу кадрового забезпечення Національної поліції України, що здійснюється з метою комплектації поліції висококваліфікованими кадрами для ефективного виконання покладених на неї відповідно до Конституції та законів функцій і завдань. Аналіз історичного розвитку роботи з кадрами у органах Національної поліції України, передумови становлення зазначеного правоохоронного органу та кадрового забезпечення в ньому, дозволив визначити такі основні історичні періоди у становленні й розвитку кадрового забезпечення в правоохоронних органах України та новоствореній Національній поліції:

- 1) радянський період (1922-1990 рр.);
- 2) період початкових реформ у незалежній Україні (1991-2000 рр.);
- 3) період активного розвитку кадрового забезпечення органів внутрішніх справ (2000- 2010 рр.);
- 4) період сучасних кадрових інновацій та реформ, пов'язаних зі створенням Національної поліції України (2010-2015 рр. і до сьогодні).

Сучасне адміністративно-правове регулювання забезпечення роботи з кадрами в органах Національної поліції України та інші аспекти, пов'язані з їх розробкою та реалізацією в процесі управління кадрами поліції, регламентуються низкою нормативно-правових актів:

- 1) спеціальними нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність виключно органів Національної поліції України;
- 2) загальними нормативно-правовими актами, що регулюють

діяльність правоохоронних органів в Україні та аспекти їх кадрового забезпечення.

Значення роботи з кадрами в органах Національної поліції України на сьогодні полягає саме у:

1) забезпеченні організації та реалізації своєчасних, в повному обсязі, з дотриманням встановлених законодавством вимог, справедливих та ефективних (при мінімальних витратах й найвищих результатах) добору, навчання, підготовки, адаптації, розстановки, атестації й оцінювання, виховання, зміцнення дисципліни, мотивації кадрів, проходження, просування та переміщення по службі, обліку, аудиту, вивільнення кадрів тощо;

2) оптимізації, спрощенні та забезпеченні відкритості процесу кадрового забезпечення й управління кадрами, модернізації та інформатизації управління кадрами в цілому та окремих їх складових;

3) упорядкуванні, уніфікації та формалізації кадрової роботи, сприянні чіткому виконанню покладених функцій і завдань; забезпеченні ефективної взаємодії між органами поліції;

4) забезпеченні соціально-партнерських відносин між громадянами, Національною поліцією України та державою, налагодженні громадського контролю за її діяльністю, підвищенні рівня довіри населення до правоохоронних органів;

5) виконанні завдань реформи органів внутрішніх справ – очищення влади, подолання й запобігання корупції, деполітизація, демілітаризація, децентралізація й гуманізація діяльності поліції, підвищення рівня професіоналізму, психологічної стійкості та адаптованості поліцейських до роботи в сучасних умовах, забезпечення сервісного характеру надання поліцейських послуг тощо.

Крім того, важливою складовою кадрового забезпечення Національної поліції України є психологічна підготовка та виховання як потенційних так і діючих працівників правоохоронного органу. Ці елементи є важливими для

забезпечення моральної стійкості особи, запобігання професійному вигоранню, запобігання самогубств серед поліцейських, попередження, виявлення та припинення корупційних проявів в структурі Національної поліції, та інших негативних проявів. Високий рівень психологічної стійкості, моральні якості поліцейських забезпечить ще більш ефективну діяльність поліції.

Головними принципами адміністративно-правового регулювання у сфері кадрового забезпечення Національної поліції України – є керівні, фундаментальні основи (основоположні засади), які зумовлюють сутність і значення кадрового забезпечення, характеризують його зміст, форми й методи діяльності спеціально уповноважених суб'єктів щодо забезпечення органів і підрозділів Національної поліції України кваліфікованими кадрами з необхідним рівнем професійних та особистих якостей, здатними ефективно виконувати покладені на них обов'язки щодо забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. До них належать:

1) загальні принципи (верховенство права, дотримання прав і свобод людини, законності, відкритості та прозорості, політичної нейтральності, взаємодії тощо);

2) спеціальні принципи (цілеспрямованість, професіоналізм і компетентність, індивідуальний підхід та індивідуальна відповідальність, плановість і прогнозування, підзвітність, демілітаризація, неупередженість, об'єктивність тощо).

При чому, нами встановлено необхідність застосування даних принципів не лише по відношенню до системи підбору працівників поліції, але й закласти їх в основу формування комісій що проводять відбір кадрів, атестацію поліцейських, чи проводять службові розслідування, оскільки від належного рівня професійного формування таких комісій безпосередньо залежить рівень кадрового забезпечення Національної поліції.

Належним чином організована система підготовки високоякісних

професіоналів, залежить в першу чергу від правильної організації управління зазначеним процесом. Підготовка кадрів для органів внутрішніх справ, зокрема і для органів Національної поліції України здійснюється у відомчих та інших вищих навчальних закладах та науково-дослідних установах. Від чіткого формування поставлених завдань та їх закріплення у відповідних нормативно-правових актах залежить рівень та якість підготовки висококваліфікованих кадрів.

Встановлено, що міжнародний досвід з наявністю різноманітних систем структурної організації поліції, управлінських стратегій, механізмів підзвітності та постійно діючих інструкцій може й повинен стати для України цінним джерелом ефективних рішень та інновацій, здатним суттєво полегшити та прискорити процес реформування органів Національної поліції та систему її кадрового забезпечення для досягнення успішного результату цих реформ. Досліджуючи можливості використання в Україні позитивного зарубіжного досвіду проведення кадрових процедур в поліції, вважаємо, що необхідною передумовою їх розширення є налагодження ефективної міжнародної співпраці у сфері кадрового забезпечення, суть якої полягатиме в міжнародному обміні досвідом, створенні професійних асоціацій, конференції та семінари, посилення контролю й заохочення досягненню високого рівня професійної майстерності тощо. Визначено високий ступінь важливості вивчення міжнародного досвіду та впровадження його позитивних досягнень у практику національної системи кадрового забезпечення поліції. З'ясовано, що в багатьох країнах Європи та світу вже накопичено значний позитивний досвід із проведення кадрового забезпечення в органах поліції. На сьогодні стан адміністративного законодавства, яке регулює організацію проведення кадрового забезпечення Національної поліції України, потребує суттєвого вдосконалення окремих його процедур та складових кадрової політики, також потребує подальшого розвитку, не зважаючи на те, що на сьогодні законодавство, що здійснює правове регулювання зазначеної сфери, сформовано. Ефективна реалізація

наведених вище заходів вимагає внесення змін та доповнень до нормативно-правових актів, що регламентують діяльність Національної поліції України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні матеріали Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України за 2021–2022 рр. URL: <http://old.npu.gov.ua/mvs/control/main/uk/index>.
3. Ануфрієв М. І. Основні напрямки кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України: організаційно правовий аспект. Х. : Вид-во НУВС. 2020. 238 с.
4. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. Х. : Ун-т внутр. справ. 2008. 480 с.
5. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект): Монографія. МВС України, НАВСУ. К.: Ніка-Центр. 2001. 146 с.
6. Будзинський М. П. Генеза правових основ кадрового забезпечення поліції. Наука і правоохорона. № 2. 2016. С. 46-50.
7. Венедіктов В.С. Національна поліція України: професіоналізм та конкурентоспроможність як перспективи розвитку. Право і безпека. № 1. 2017. С. 80-93.
8. Грітчина В. Ю. Історико-правовий аналіз кадрових процедур в правоохоронних органах та сучасний стан їх реалізації в Національній поліції України. Право.ua. № 2. 2016. С. 56-60.
9. Денисюк Д. С. Кадрова робота в органах внутрішніх справ: поняття та процесуально-правовий аспект. Науковий Вісник Херсонського державного університету. Вип. 3-2. 2015. С. 129-131.
10. Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України. URL: <http://www.npu.gov.ua/uk/publish/article/1802871>.
11. Звіт про діяльність Національної поліції України за 2022 рік. URL: <https://www.npu.gov.ua/uk/publish/article/2139890>.
12. Іванцова А. В. Національна поліція України. Досвід зарубіжних країн. Порівняльно-аналітичне право. № 2. 2016. С. 210-212.

13. Кіщенко С. Реформа системи органів внутрішніх справ: аналіз державних рішень. Міжнародний центр перспективних досліджень. 2015. 41 с.
14. Конституція України від 28 червня 1996р.: за станом на 01.02.2011 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. 43 с.
15. Концепція «100 днів якості національної поліції України». URL: <http://www.mvs.gov.ua/mvs/control/main/uk/publish/article/1714126>.
16. Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України: Концепція, Указ Президента Про Рішення Ради безпеки і оборони України від 14.03.2016 № 92/2016.
17. Криволапчук В. О. Поняття та сутність кадрового забезпечення Національної поліції України. Наука і правоохорона. № 4. 2016. с. 5-11.
18. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 року № 1556-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
19. Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів: Закон України від 23.12.1993 № 3781-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3781-12>.
20. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 4. ст.43.
21. Про затвердження Положення про вищі навчальні заклади Міністерства внутрішніх справ: Наказ Міністерства внутрішніх справ від 14 лютого 2008 року № 62. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0193-08>.
22. Про затвердження Положення про Національну поліцію Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 р. № 877. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248607704>.
23. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2015. № 40-41. ст.379.
24. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18.02.1992 № 2135-XI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2135-12>.
25. Про організаційно-правові основи боротьби з організованою

злочинністю: Закон України від 30.06.1993 року № 3341-ХІІ. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3341-12>.

26. Про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції: Положення затверджене Міністерством внутрішніх справ України від 16.02.2016 р. № 105.

27. Про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції: Положення затверджене Міністерством внутрішніх справ України від 24.12.2015 р. № 1625.

28. Про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України: Положення затверджене Міністерством внутрішніх справ України від 26.01.2016 р. № 50.

29. Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 року № 1682-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>.

30. Про перелік посад, які можуть бути заміщені поліцейськими в державних органах, установах та організаціях: Указ Президента України від 09.12.2015 № 691/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/691/2015>.

31. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 року № 4312-VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

32. Про реформування органів внутрішніх справ: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 жовтня 2014 року № 1118-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1118-2014-%D1%80>.

33. Троян В. А. Якісне кадрове забезпечення як необхідна умова ефективної публічно-сервісної діяльності Національної поліції України. матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 жовтня 2016 р.); Х. : ХНУВС. 2016. 426 с.