

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

**МОНІЧ МИРОСЛАВА СИЛЬВЕСТРІВНА**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

**УДК: 35.07**

(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ПОЛІЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

(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

**М. С МОНІЧ**

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

**ТИЩЕНКО Світлана Володимирівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**кандидат економічних наук, доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: МОНІЧ Мирославу Сильвестрівну 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 МОНІЧ Мирослава Сильвестрівна  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

захистила 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

МОНІЧ М. С. Управління персоналом в сфері національної поліції на регіональному рівні. – Рукопис.

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

Досліджено роль управління персоналом і в сфері національної поліції і на регіональному рівні. Обґрунтовано і організаційно – економічні передумови сучасного управління персоналом в органах і Національної поліції. Оцінено методичні основи та формування сучасної політики управління персоналом Національної поліції. Розроблено та й обґрунтовано стратегії та й напрями вдосконалення сучасної кадрової політики і в сфері національної поліції й на регіональному рівні. Проаналізовано й передовий досвід сучасної політики управління персоналом із урахуванням світових практик та й тенденцій.

*Ключові слова: публічне управління, та трудовий потенціал, освіта, охорона здоров'я, та працездатність, зайнятість, кадрова політика, та відбір кадрів.*

## SUMMARY

MONICH M. Personnel management in the sphere of the national police at the regional level. – Manuscript.

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

The role of personnel management in the field of the national police at the regional level has been studied. The organizational and economic prerequisites of modern personnel management in the bodies of the National Police are substantiated. The methodical foundations of the formation of the modern personnel management policy of the National Police were evaluated. Strategies and directions for improving modern personnel policy in the field of the national police at the regional level have been developed and substantiated. The best experience of modern personnel management policy is analyzed, taking into account global practices and trends.

*Key words: public administration, labor potential, education, health care, work capacity, employment, personnel policy, personnel selection.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ.....	8
1.1. Адміністративно-правове регулювання управління персоналом в органах Національної поліції .....	8
1.2. Нормативні та правові основи управління персоналом в сфері національної поліції .....	10
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ.....	17
2.1. Аналіз ефективності роботи персоналу в сфері Національної поліції на регіональному рівні (на прикладі роботи Головного управління Національної поліції в Житомирській області).....	17
2.2. Принципи і складові управління персоналом в сфері Національної поліції	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ .....	27
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	36
ДОДАТКИ.....	39

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сфері управління людськими ресурсами в Національній поліції України відбуваються позитивні зміни. Відбулася оптимізація штатної чисельності, удосконалено підходи до підбору та перепідготовки кадрів, змінено пріоритети навчання для всіх рівнів керівництва, здійснено перехід до більш гнучкого управління установами та підрозділами. Послідовно впроваджується новий підхід до розгляду людських ресурсів як одного з ключових управлінських ресурсів. Особливу увагу слід також приділяти усуненню таких негативних явищ і процесів, як розподіл функцій в поліції, усунення дублювання повноважень, посилення централізації, скорочення штатів і зменшення частки управлінських структур, в надії наблизитися до спільноти з європейськими країнами.

Незважаючи на позитивні зрушення, що відбулися з моменту створення принципово нової/реформованої національної поліції, певні неузгодженості у сферах організаційно-правового забезпечення її діяльності та організації роботи з персоналом, а також поспішність деяких процесів реформування, недостатнє матеріально-технічне, фінансове забезпечення, соціальний захист та мотивація персоналу та інші невирішені проблеми, що призвели до відтоку професійних кадрів.

Безпосередньо проблемі кадрового забезпечення міліції та поліції присвячені праці О. М. Бандулки, В. І. Балка, О. І. Безпалової, М. М. Дивака, З. Р. Кісіля, А. М. Клочка, В. В. Коваленка, М. В. Коваліва, В. О. Кудрі та А. П. Лапко. Хоча роботи вищезазначених авторів є безперечно важливими як у теоретичному, так і в практичному плані, сучасний стан вимог та реформування сучасних правоохоронних органів, особливо Національної поліції України, вимагає постійного розвитку цього наукового напрямку, а проблема кадрового забезпечення залишається невирішеною, незважаючи на численні концептуальні підходи до її

розв'язання Крім того, невирішеними залишаються наступні питання. Багато важливих проблем, таких як кадрове забезпечення Національної поліції в умовах війни та інших особливих ситуацій (пандемії, надзвичайні ситуації тощо), залишаються повністю невирішеними.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих й правових та організаційних засад управління персоналом та організаційної діяльності в Національній поліції України та й на цій основі вироблення пропозицій щодо їх вдосконалення адміністративно-правового регулювання й у цій сфері державної діяльності.

Для досягнення зазначеної мети й були також поставлені такі завдання

- окреслити методологічні засоби дослідження;
- виявити особливості адміністративно-правових поглядів на становлення та розвиток функції управління персоналом у Національній поліції України;
- визначити поняття та зміст функції кадрового забезпечення та управління персоналом й в системі Національної поліції України та її нормативно-правове регулювання;
- досліджено принципи їх кадрового забезпечення органів управління та адміністрування і в Національній поліції України
- визначити особливості кадрового забезпечення і їх органів управління та адміністрування в Національній поліції України в умовах воєнного стану;
- визначити напрями їх вдосконалення управління та кадрового забезпечення і в організації діяльності Національної поліції України.

*Об'єктом дослідження* є суспільні відносини, що й виникають у сфері організації діяльності органів і підрозділів Національної поліції України.

*Предметом дослідження* є правові та й організаційні засади організаційно-управлінського і кадрового забезпечення Національної поліції України.

Для досягнення поставленої мети та й вирішення завдань наукового дослідження використано загальнонаукові методи пізнання та спеціальні методи і

прийоми: і аналіз, синтез, наукова абстракція, і порівняння, структурно-функціональний метод, і історичний та логічний методи, статистичний аналіз, узагальнення, порівняння, і синтез, індукція та дедукція.

*Елементом наукової новизни дисертації є визначення стратегії управління персоналом у сфері національної поліції на регіональному рівні.*

*Практичне значення одержаних результатів* Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління персоналом в органах національної поліції на регіональному рівні.

*Інформаційною базою дослідження є наукова література з державного управління та управління людськими ресурсами. Статистичні дані національних статистичних інститутів та міжнародних організацій. Документальні джерела, що містять інформацію про управління персоналом національної поліції, а також інтернет-ресурси.*

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, і висновків, та списку використаних джерел з 33 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 40 сторінок.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

#### **1.1. Адміністративно-правове регулювання управління персоналом в органах Національної поліції**

Безперечно, сформована і на сьогодні система адміністративно- правового регулювання роботи з кадрами і є наслідком історичних передумов, але головною його особливістю сьогодні і є міжнародно орієнтований напрямок розвитку. Насамперед слід зазначити, що правове регулювання є однією із ключових категорій у загальній теорії права, оскільки відображає процес втілення положень правових норм та в реальну поведінку суб'єктів права. Правове регулювання і є, перш за все, різновидом соціального регулювання, і тобто цілеспрямованого впливу на поведінку людей із метою її коригування в реально-об'єктивному просторі. Право, перш за все знаходить свій прояв саме в дії на учасників суспільних відносин, направляє їх дії у певному руслі. Згідно з іншим тлумаченням «правове регулювання – це здійснюваний усією системою юридичних засобів вплив на суспільні відносини із метою їх упорядкування». Схоже визначення й дає В. Ткаченко, й згідно з яким «правовим регулюванням є здійснюваний за допомогою юридичних засобів процес упорядкування суспільних відносин з метою забезпечення і певної сукупності соціальних інтересів, які вимагають правового регулювання» [9]. Виходячи із вказаних підходів, можна сказати, що «правове регулювання є процесом, який опосередковує зв'язок між правовими нормами та реальними суспільними відносинами, врегульованими цими нормами» [13]. Також, під правовим регулюванням О. Ф. Скакун пропонує розуміти «здійснюване державою за допомогою права і сукупності правових засобів упорядкування суспільних відносин, їх юридичне закріплення, охорону та



розвиток» [7].

На цьому фоні правове регулювання кадрового забезпечення поліції в основному базується на владі та керівництві держави через відповідальні інституції з метою розвитку правового закріплення, регулювання, зміцнення та суспільних відносин у сфері людських ресурсів. . Допомога державної поліції. Підвищення кваліфікації особового складу державної поліції з використанням адміністративно-правових засобів для забезпечення нормального функціонування державної поліції як правоохоронного органу.

Варто зазначити, що адміністративно-правові норми діяльності Національної поліції України чітко вказують на загальні тенденції розвитку сучасного українського адміністративного права. По-перше, це зміна ролі та призначення системи органів державної влади, насамперед виконавчої влади. Отже, якщо раніше метою діяльності органів державної влади був контроль і регулювання суспільних відносин, то сьогодні їхня роль зводиться до створення умов для забезпечення реалізації прав і свобод людей. Це стосується і Національної поліції України. Кадрове забезпечення органів державної поліції тісно пов'язане з загальнодержавною кадровою політикою. В даний час існують різні визначення кадрової політики. Зокрема, О. М. Бандурка так визначає кадрову політику: Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність державних установ, організацій і посадових осіб щодо підбору, підготовки, розстановки, переміщення та звільнення кадрів [4, с 134].

Існує визначення кадрової політики, засноване на загальноприйнятому розумінні менеджменту, відмінному від правового розуміння. «Комплексна система управління людськими ресурсами, система управління людськими ресурсами на рівні держави, регіону, галузі чи окремої організації», держава, включаючи розробку організаційних засад роботи з людьми, навчання та раціональне використання людських ресурсів Директивний напрямок. діяльності. На думку науковців, кадрова політика – це довгостроковий розвиток людських

ресурсів, це один із орієнтирів діяльності держави, включає розвиток організаційних засад співпраці з людьми, навчання, раціональне використання людських ресурсів, «Ефективний розвиток кадровий потенціал» [3, с. 3].

Як складова загальнодержавної кадрової політики кадрова політика органів внутрішніх справ, у структурі яких перебуває державна міліція, є основними цілями, принципами, формами, методами, завданнями та системою роботи із забезпечення діяльності органів міліції. Сила, укомплектована кадрами з необхідними діловими, моральними та професійними якостями [6]. Деякі розглядають кадрову політику як контекст, пов'язаний з навчанням, відбором, навчанням і розміщенням менеджерів, тоді як інші розуміють під нею відбір, розміщення та просування персоналу для виконання управлінських функцій на різних рівнях управління [19]. Адміністративно-правове забезпечення кадрової політики здійснюється Міністерством внутрішніх справ, вищим органом державної влади та контролю, шляхом видання та застосування внутрішніх відомчих нормативних актів, що визначають правовий статус працівників державної поліції та регулюють питання. Щодо відбору, організації конкурсу, первинної підготовки, формального навчання та інших питань, пов'язаних з роботою з персоналом.

## **1.2. Нормативні та правові основи управління персоналом в сфері національної поліції**

Кадрова політика Національної поліції в основному базується на Стратегії національної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженій Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. [71]. Нація з кваліфікованими людськими ресурсами. Це необхідно для реалізації Україною своїх національних інтересів у рамках становлення демократичної соціальної держави з розвинутою

ринковою економікою. Важливість кадрового забезпечення національної поліції наголошується в Ініціативі розвитку сектору безпеки і оборони, яка передбачає створення Міністерства внутрішніх справ України як головного органу системи центральних органів виконавчої влади України. У сфері забезпечення захисту прав і свобод людини регламентуються деякі елементи кадрової діяльності, зокрема запровадження нових стандартів щодо фізичної та протипожежної підготовки особового складу. Розробити політику оцінки якості надання послуг правоохоронними органами. Завершити кардинальний перерозподіл та скорочення чисельності персоналу з урахуванням європейської практики [17]. Такі заходи забезпечують, щоб основою стратегічного планування діяльності організації була її співпраця з персоналом для здійснення правосуддя в суспільстві, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, технічне використання сучасної інформації та розвиток. Підтверджує, що воно повинно базуватися на розвитку нових навичок і компетенцій для вирішення характеристик. У цій книзі критично розглядається визначення основних проблем кадрового забезпечення міліції в період незалежності нашої країни та вказуються на основні проблеми та умови, які призвели до нищівної необхідності інституційної реформи органів міліції. Зокрема, хоча недоліки, на які влада посилається у функціонуванні системи Міністерства внутрішніх справ, дійсно існують, вони є симптомами тієї самої фундаментальної проблеми з точки зору перешкод для досягнення мети реформування Міністерства внутрішніх справ. Цією проблемою і є невідповідність існуючої системи політичним, і економічним та соціальним реаліям сучасної України:

– «система управління МВС практично й не змінювалась протягом 25 років, і з точки зору центру сервісних/адміністративних послуг для громадян вона залишається на рівні початку 90-х». Сподіваємося, що на сьогодні і в рамках побудови Національної поліції не карального, а й сервісно-обслуговуючого типу, й значно зміниться дана проблемна позиція.

- «в умовах економічного розвитку та зростання потреб у державних фінансах рівень заробітної плати працівників соцзахисту та МВС залишається на вкрай низькому рівні протягом понад 20 років, що призвело до того, що на сьогоднішній день немає дійсно гідних зарплат. у національній поліцейській системі. Слід зазначити, що встановлено стандарти, що призвело до достатнього престижу професії поліцейського, і як наслідок, проблеми соціального захисту поліцейських стали більш серйозними.

– «Коли в закриту та корумповану систему МВС приходять нові співробітники, вони повинні або інтегруватися, або звільнитися протягом короткого часу, без якісного оновлення». Українська поліція успішно оновила кадровий склад. Однак проблема не в старінні кадрової системи, а в якості її забезпечення. Це пов'язано з тим, що відсутність професійного досвіду значною мірою впливає на якість роботи нового поліцейського.

– «Дуже високий рівень корупції в усіх сферах діяльності МВС (адміністративні послуги, адміністративно-розшукова діяльність, робота ДАІ (тепер патрульна поліція) тощо) і на всіх рівнях МВС. Саме МВС (від місцевих до вищих ланок міністерства) існує через стурбованість керівництва наявністю корупційних елементів у діяльності МВС та нездатністю органів внутрішньої безпеки боротися з порушеннями. Одним із найскладніших завдань будь-якої організації є боротьба з корупцією. Хоча питання корупції в системі Національної поліції України не є предметом нашого дослідження, хочемо звернути вашу увагу на те, що це стосується в рамках національної стратегії боротьби з корупцією в системі Національної поліції України. Крім того, прийнято Антикорупційну програму Нацполіції на 2017 рік, яка й передбачає створення та впровадження нової концепції роботи Нацполіції, спрямованої на відомчу та місцеву протидію корупції. Згідно з ним, основними завданнями департаменту визначено: моніторинг ризиків і загроз корупції в поліцейських операціях, управління дотриманням поліцейськими антикорупційного законодавства, забезпечення

координації міжвідомчих відносин; Відділ (включаючи функцію «гарячої лінії») [2].

– «низький професійний рівень – та несприятливі умови під час несення службових обов'язків для підвищення кваліфікації, і серед яких: висока завантаженість, відсутність умов для теоретичного і практичного навчання (тренінгові програми, центри підвищення кваліфікації, міжнародні програми обміну та стажування тощо);

– відсутність як такої необхідності в рості професійних якостей через корумпованість системи кар'єрного зростання і незалежність розміру оплати співробітника від рівня знань, навичок і вмінь [29, с. 13].

Вирішальним показником діяльності державної поліції є насамперед людський потенціал. Основною особливістю сучасної моделі управління кадровим забезпеченням органів державної влади є орієнтація на висококваліфіковані кадри з підвищеною ініціативою. Авторитет органів влади у сфері боротьби зі злочинністю залежить не стільки від показників розкриття злочинів, скільки від довіри населення до державної міліції як ефективної інституції захисту особистих і громадських інтересів і дотримання закону. Закон правоохоронними органами [14, С. 98]. Сьогодні довіра громадян до державної поліції знову різко впала. З початком реформ цей рівень підвищився, але після кількох років зусиль довіра знову була втрачена. Це саме завдяки якості нашої кадрової підтримки.

Адміністративно-правові засади кадрової діяльності в органах державної поліції в сучасних умовах ґрунтуються на Конституції України, Законі України та інших нормативно-правових актах, постановах міністерства з питань державних службовців, організацій та органів внутрішніх справ. – Правові основи, що регламентують завдання, зміст, принципи, методи та основні прийоми кадрової роботи. Діяльність Національної поліції, її персональний склад, статус, права та обов'язки її працівників та пов'язана з ними взаємодія безпосередньо регулюються законами України «Про Національну поліцію України» [1] та «Про

Операція". Розшукова діяльність» [2], «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю» [3], «Про державний захист суддів і працівників правоохоронних органів» [5] та багато інших законів і нормативно-правових актів.

Кадрове забезпечення Національної поліції України слід розглядати як цілеспрямовану організовану систему елементів, взаємодія та функції яких базуються на необхідній для цього правоохоронного органу кількості високоспеціалізованих та добре підготовлених кадрів. головна мета забезпечення кваліфікованим персоналом. Особа, яка володіє сучасними знаннями, уміннями та навичками для ефективного виконання завдань з профілактики правопорушень, забезпечення публічної безпеки і порядку.

У рамках кадрового забезпечення Національної поліції України здійснюються різноманітні заходи, такі як набір, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, розподіл кадрів, переміщення, присвоєння спеціальних звань, атестація поліції тощо. складним чином. Управління діяльністю працівників, правове просування та навчання працівників, соціальний та правовий захист працівників, законність у діяльності працівників та забезпечення громадської дисципліни, звільнення тощо.[3] На нашу думку, дане визначення кадрового забезпечення Національної поліції України є одним із найповніших за змістом та найточніше описує сутність і зміст цього процесу, включно з усіма його елементами та ознаками.Відображено.

Звертаємо увагу, що не всі ці інструкції стосуються Національної поліції України, оскільки вона ще на стадії формування і не всі її співробітники укомплектовані. Тому важко говорити про навчання та підвищення кваліфікації, коли відбір та початкова підготовка в деяких випадках ще відбуваються.

Під кадровими процедурами в Національній поліції України розуміють низку дій, що здійснюються відповідно до норм трудового та адміністративного права щодо добору, підготовки, підготовки, призначення, проходження служби,

атестації, мотивації, просування по службі та переміщення персоналу. Елементи управління персоналом – служба та звільнення – представляють процес кадрового забезпечення Національної поліції України в цілому, оснащення поліції висококваліфікованими професіоналами для ефективного виконання покладених на неї обов'язків і завдань. покладені на нього завдання.

Крім того, важливість кадрового забезпечення в Національній поліції України впливає, насамперед, із завдань кадрового забезпечення, створених і реалізованих для його реалізації та визначених у наказах МВС. На підставі Закону України від 2 липня «Про Національну поліцію», Закону України від 17 лютого 2012 року № 143 «Про затвердження Положення про Департамент кадрового забезпечення МВС України» [20]. ], 2015 №580-VIII [1]. Крім того, Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України посідає окреме місце в організаційній структурі Національної поліції [20].

Поважне місце в сучасній системі кадрового забезпечення займає система відомчих навчальних закладів МВС, яка є основною базою підготовки кваліфікованих кадрів Національної поліції України. З метою регламентації та організації діяльності вищих навчальних закладів МВС розроблено та впроваджено в практику повний комплекс нормативних та інших документів тощо. Вищі навчальні заклади МВС відповідно до уповноважених осіб реалізують освітньо-професійні програми підготовки фахівців за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями, що забезпечують підготовку, розвиток і професійну підготовку осіб відповідно до нормативно-правових актів. Він відповідає вимогам у сфері вищої освіти, охоплюючи особистість, суспільство та націю, а також задовольняючи освітні потреби наукової та науково-технічної діяльності.

Основною метою університету є створення необхідних умов для здобуття вищої освіти та підготовка фахівців для органів і підрозділів МВС, інших органів державної влади, підприємств, установ і організацій. Вищі навчальні заклади включають такі види навчальних закладів, як університети, академії, інститути,

коледжі, школи [59]. Питання ролі ВНЗ у підготовці кадрів Національної поліції України буде розглянуто в окремому розділі даної магістерської роботи.

На підставі аналізу, проведеного в цьому підрозділі, можна зробити висновок, що сучасне адміністративно-правове регулювання кадрового забезпечення державної поліції є системою заходів адміністративно-правового характеру і здійснюється відповідно до норм державна поліція. Я можу. Чинне законодавство передбачає відбір, професійну підготовку, первинну та службову підготовку, перепідготовку та має на меті забезпечення підвищення кваліфікації, міжнародне стажування та навчання, практика та інші процедури у сфері комплектування Національної поліції України якісною кадровою структурою.



## РОЗДІЛ 2.

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

#### **2.1. Аналіз та ефективність роботи персоналу в сфері Національної поліції на регіональному рівні (на прикладі роботи Головного управління Національної поліції в Житомирській області)**

Штатна чисельність Головного управління Національної поліції (ГУНП) в Житомирській області. Штатна чисельність поліцейських, що й утримуються за рахунок коштів Державного бюджету України, та станом на 1 січня 2022 року становила 2826 осіб.

Минулого року поліцейські зареєстрували понад 13 тис. злочинів, з них понад 4,9 тис. розкрито. В середньому кожні дві години в області відбувалося три злочини. При цьому поліція кожні дві години розкривала злочин. У Житомирській області майже кожен третій зареєстрований злочин розкривається органами міліції. Завдяки змінам в організації роботи та покращенню якості ведення судимостей кількість повідомлень про тяжкі та особливо тяжкі злочини зросла на 34,7%. Кількість злочинів цієї категорії, зареєстрованих за певний період, зменшилася, але збільшилася швидкість їх оприлюднення. Торік співробітники ГУНП розкрили 98,1 відсотка вбивств. Тяжкі тілесні ушкодження, особливо смерть, виникають у 97,0% випадків. 95,8% зґвалтувань (рис. 2.1.).

Зменшилась кількість майнових злочинів. Кількість крадіжок зменшилася на 31%, крадіжок зі зломом – на 49%, а грабежів – на 45%. Крім того, поліцейські фактично відшкодували понад 108 млн грн із 341 млн грн завданих злочином збитків. Понад 273 тис. осіб поставлено на облік адміністративних злочинів. Складено 44330 протоколів про адміністративні правопорушення та винесено 226053 адміністративних постанови про притягнення до адміністративної

відповідальності. У середньому щогодини створювалося п'ять адміністративних журналів. В основному це пов'язано з порушенням безпеки дорожнього руху.



**Рис. 2.1. Ефективність роботи персоналу Головного управління Національної поліції в Житомирській області в 2022 році**

*Джерело : за даними звіту ГУНП в Житомирській області*

Зменшилась кількість майнових злочинів. Кількість крадіжок зменшилася на 31%, крадіжок зі зломом – на 49%, а грабежів – на 45%. Крім того, поліцейські фактично відшкодували понад 108 млн грн із 341 млн грн завданих злочином збитків. Понад 273 тис. осіб поставлено на облік адміністративних злочинів. Складено 44330 протоколів про адміністративні правопорушення та винесено 226053 адміністративних постанови про притягнення до адміністративної відповідальності. У середньому щогодини створювалося п'ять адміністративних журналів. В основному це пов'язано з порушенням безпеки дорожнього руху.



**Рис. 2.2. Робота персоналу Головного управління Національної поліції в Житомирській області в 2022 році**

*Джерело : за даними звіту ГУНП в Житомирській області*

У 2024 році очікується підвищення ефективності роботи національної поліції в ГУ Нацполіції в Житомирській області. За чотири роки роботи муніципальні поліцейські продемонстрували свою ефективність і отримали високі оцінки. Високий рівень довіри серед місцевих жителів. Зараз проект повністю реалізовано в 11 громадах області. Важливо, що деякі громади взяли участь добровільно.

Стратегічною метою поліції є принаймні один місцевий поліцейський у кожному муніципалітеті. Крім того, вже відкрито 50 поліцейських діляниць, по два-три в кожному муніципалітеті з великою територією чи населенням, і 19 із цих діляниць вже мають місцевих офіцерів поліції. Процес підготовки діляничних офіцерів поліції триває. На територіях, де ще немає поліцейських офіцерів громади, поліцейські офіцери підтримуватимуть комунікацію з громадою.

Найважливішими зв'язковими у спілкуванні з мешканцями, особливо у сільській місцевості, є працівники міської та районної міліції. Це необхідно для забезпечення максимального покриття території країни присутністю поліції. Поруч завжди був поліцейський. Поліція поступово оптимізує свою діяльність та покращує якість поліцейських послуг. Одним із перших кроків було створення фронт-офісу всередині поліції.

Це не просто редизайн вестибюлю та рецепції, а принципова зміна підходу до відвідувачів. Усі відвідувачі підрозділу мають можливість швидко отримати консультацію або залишити запитання. Усіх реєструють у спеціальній електронній базі, а присутність громадян у поліцейських фіксують за допомогою відеокамер.

Розробка системи під назвою «Custody Records», яка в електронному вигляді записує спілкування з людьми у в'язниці. Поліція зосереджена на безпеці дітей. У 2022 році поліція розшукала всіх зниклих дітей (404 особи). Більшість дітей залишили домівку через непорозуміння з рідними. Минулого року правоохоронці зареєстрували 121 факт злочинів проти дітей. Основним завданням поліції в цьому регіоні є забезпечення безпечного середовища для дітей у співпраці з владою, громадами та представниками суспільства.

Гострою залишається проблема злочинності неповнолітніх. Найпоширенішим злочином залишаються крадіжки, на які припадає 47,0% усіх злочинів, вчинених молоддю, що свідчить про погіршення соціально-побутової ситуації в країні в цілому.

Пріоритетами Національної поліції є забезпечення «безпечних шкіл» – безпечного освітнього середовища для дітей – та покращення партнерства та комунікації між поліцією, навчальними закладами, громадою та керівництвом батьків.

Наступним пріоритетом у роботі поліції є ефективне реагування на випадки домашнього насильства. Чотири спеціалізовані мобільні групи працюють у Бердичівському, Коростенському, Звягерському та Житомирському районах.

Минулого року поліція отримала понад 14 000 повідомлень про домашнє насильство, з яких близько 38 стосувалися сімейного насильства.

Масштабні інформаційні кампанії, зміни в законодавстві та посилення контролю з боку правоохоронних органів є причинами того, що домашнє насильство більше не є «сімейною проблемою». Статистика свідчить, що у 2022 році жінки найчастіше зверталися до поліції із заявами про домашнє насильство – понад 11 тисяч випадків. Всього від дітей надійшло 29 таких звернень.

В середньому одна людина зазнає домашнього насильства щогодини. Водночас поліція зареєструвала в ЄДПР 56 кримінальних проваджень та склала 11813 адміністративних проваджень за злочини, пов'язані з насильством у сім'ї.

Боротьба з організованою злочинністю залишається в центрі уваги поліції. Саме ці елементи організованої злочинності мають глобальний вплив на злочинність у цій країні. У 2022 році поліція Житомирської області знешкодила 19 ОПГ.

75 учасників цих угруповань, які скоїли 194 злочини, притягнуто до відповідальності, 21 затримано. Ці люди є кар'єрними злочинцями. Це не одноразові «рейди», а системні, добре продумані плани. Вони здійснюють не звичайні крадіжки чи шахрайства, а вбивства, вимагання та викрадення. Поліція й надалі активно боротиметься зі злочинними елементами та не допустить розквіту організованої злочинності в області.

Друге питання, яке не можна ігнорувати, це наркозлочинність. Сума не маленька. У 2022 році зафіксовано 1408 таких злочинів. Заарештовано і притягнуто до суду 1004 особи, порушено 1008 кримінальних справ, з них 895 притягнуто до кримінальної відповідальності. Із загальної кількості зареєстрованих випадків понад 526 випадків стосувалися переважно продажу наркотиків через месенджери. З незаконного обігу вилучено понад 166 кілограмів заборонених препаратів.

За час дії воєнного стану підрозділами ГУНП в Житомирській області задокументовано та зареєстровано в ЄДПР 1250 кримінальних справ, пов'язаних із збройним конфліктом. Розслідувано 74 кримінальні справи щодо кооперативної діяльності. За результатами попереднього розслідування 42 особам повідомлено про обвинувачення та 40 кримінальних проваджень скеровано до суду.

Актуальними залишаються питання матеріально-технічного забезпечення міліції та соціального забезпечення поліцейських. Ці сфери є основними вимогами для ефективної роботи та досягнення хороших результатів. Додатковим стимулом є надання поліцейським житлового приміщення в рамках пільгового фінансового лізингу. За час реалізації програми було придбано 28 квартир для державних службовців Житомирської області.

Не дивлячись на труднощі, поліцейські щодня, цілодобово, у будь-яку погоду несуть службу, для того, щоб Україна була безпечною для законослухняних громадян та небажаною для криміналітету.

## **2.2. Принципи і складові управління персоналом в сфері Національної поліції**

На думку експертів, кадрова політика органів державної поліції досі не має наукового обґрунтування щодо відбору, підготовки та розподілу керівних кадрів, а також стандартів розробки та реалізації стратегії і тактики у цій сфері діяльності. Сьогодні з метою розробки наукових підходів до модернізації кадрової системи управління ОВС та їх закріплення в нормативно-правових актах нами розроблено систему основних і спеціальних функцій, організаційних структур, форм керівництва, стилю та методу, які потребують модифікації. Тобто наразі організовує професійний відбір кандидатів на військову службу, розробку кваліфікаційних характеристик, освітньо-професійних програм підготовки,

поєднання навчального та виховного процесів, практичне виконання поставлених завдань. У мене новий підхід до проблема. Професійні обов'язки, які покладаються на працівників органів внутрішніх справ [3].

Один із основних обов'язків поліцейського визначено у ст. 2. Стаття 18 «Закону про Національну поліцію» – «Виконання професійних обов'язків громадян». Професійне навчання включає:

а) Сукупність спеціальних знань, умінь і навичок, якостей, професійного досвіду та кодексів поведінки, які гарантують можливість успіху в певній професії.

б) Процес набуття знань, умінь і компетенцій, необхідних для успішного виконання оперативних і службових завдань, відповідно до професійно-кваліфікаційних вимог організаційних, службових і відомчих посад [5].

Іншими словами, професійна підготовка поліцейських як складова кадрового забезпечення – це система набуття ними спеціальних знань, умінь, професійних навичок, кваліфікаційних вимог, необхідних поліцейським для виконання державних обов'язків.

Складовою професійної підготовки є службове навчання, яке є системою заходів щодо закріплення та оновлення необхідних знань, умінь і навичок поліцейських, відповідно до положення про організацію службового навчання Національної поліції України. Враховуючи деталі та профіль його службової діяльності.

Основними завданнями службової підготовки визначено:

- підвищення рівня знань, і умінь, і навичок та професійних якостей поліцейських з метою забезпечення їх здатності до виконання завдань з охорони прав і свобод людини, і протидії злочинності, та підтримання публічного (громадського) порядку та безпеки;

- вивчення нормативно-правових актів, які регламентують діяльність Національної поліції України;

- удосконалення керівним складом органів (закладів, установ) поліції навичок управління поліцейськими. Тобто, як бачимо службова підготовка спрямована на формування, та не просто професіонала, але ще й на формування управлінських якостей особи, і оскільки кар'єрне зростання має в тому числі і прояви управлінського характеру, тому тут дуже важливо, щоб особа володіла навиками управління колективом, підрозділом тощо.

Одним із засобів, у тому числі в Національній поліції України, забезпечення професійного добору, просування по службі та звільнення працівників за їх здібностями є атестація працівників. Кваліфікація особового складу Національної поліції України здійснюється відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» та Інструкції про порядок проходження кваліфікації поліцейських, затвердженої наказом МВС України від лист. . Цим положенням встановлено, що кваліфікація поліцейського ґрунтується на ретельному та всебічному вивченні з метою оцінки роботи поліцейського, професії, особистих якостей, освітньо-кваліфікаційного рівня, фізичної підготовленості, фізичної підготовленості та психічного стану. це буде реалізовано. Визначити придатність до посади та формальних перспектив кар'єри [9].

Атестування проводиться атестаційними комісіями органів (закладів, установ) поліції, що створюються їх керівниками. Атестування поліцейських проводиться:

- 1) при призначенні на вищу посаду, якщо заміщення цієї посади здійснюється без проведення конкурсу;
- 2) для вирішення питання про переміщення на нижчу посаду через службову невідповідність;
- 3) для вирішення питання про звільнення зі служби в поліції через службову невідповідність [6].

Іншим поширеним питанням є поширення на поліцейських положень Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-УІ



[9]. Цей закон містить низку стандартів сертифікації. Стаття 11 цього закону передбачає, що роботодавець може проводити атестацію працівника. Крім того, сертифікація обмежена разом на три роки, а також встановлені правила щодо створення атестаційної комісії та проведення сертифікації. Не менш важливим елементом кадрової роботи є проведення офіційних розслідувань. Це в першу чергу спрямовано на виявлення працівників, які посягають на честь і гідність своєї роботи, але водночас на забезпечення захисту цих працівників від наклепу та інших діянь. Негативні прояви тиску на працівників міліції.

Інструкцією про порядок проведення службових розслідувань в органах внутрішніх справ, затвердженою наказом МВС України від 12 березня 2013 року № 230, передбачено здійснення заходів щодо забезпечення конституційних прав і свобод громадян. Є. Повага до людей, честі та гідності кожної людини, запобігання протиправним діям працівників міліції вважаються основними та головними напрямами громадської діяльності, а рівень дотримання посадовими особами громадської дисципліни – основним критерієм оцінки.

Оскільки концепція «100 днів якості Національної поліції України» проголосила напрямом кардинального зсуву критеріїв оцінки роботи поліцейських від кількісних до якісних, Національна поліція України відмовилася від статистичних методів оцінювання. Статус підрозділу, включаючи кадрові питання та працівників. Отже, остаточна оцінка якості роботи регіональних та структурних підрозділів ДПС, а також їх керівників та загального складу здійснюється за такими показниками:

– результати зовнішніх соціологічних опитувань громадськості: динаміка довіри населення до місцевих підрозділів державної поліції, оцінка власного відчуття безпеки населення в районі проживання, одиниці оцінки ступеня корумпованості поліції, інформація про звітність Задоволеність потерпілих і свідків злочинів роботою поліції під час першого контакту, оцінка ефективності реагування поліції на повідомлення про злочини та ефективність заходів із

запобігання злочинам.

– Результати оцінки ефективності діяльності поліції за корпоративним середовищем (оцінка діяльності поліції приватними підприємцями, малими та середніми підприємствами, великими компаніями та іноземними афілійованими компаніями): динаміка довіри до національної поліції, оцінка поліції ефективність, наявність фактів втручання у справи комерційних закладів та оцінка сприйняття рівня корупції в міліції.

– Було проаналізовано результати внутрішнього опитування Нацполіції з метою визначення роботи інших працівників підрозділу, а також їх намагання підтримувати нормальні умови праці та мотивацію працівників. Крім того, було проведено оцінювання вищого керівництва структурних та територіальних підрозділів за різними сферами відповідальності.

– Розгляд результатів виконання першочергових завдань та звіти про їх виконання враховуватимуться при прийнятті кадрових рішень у територіальних органах Національної поліції.

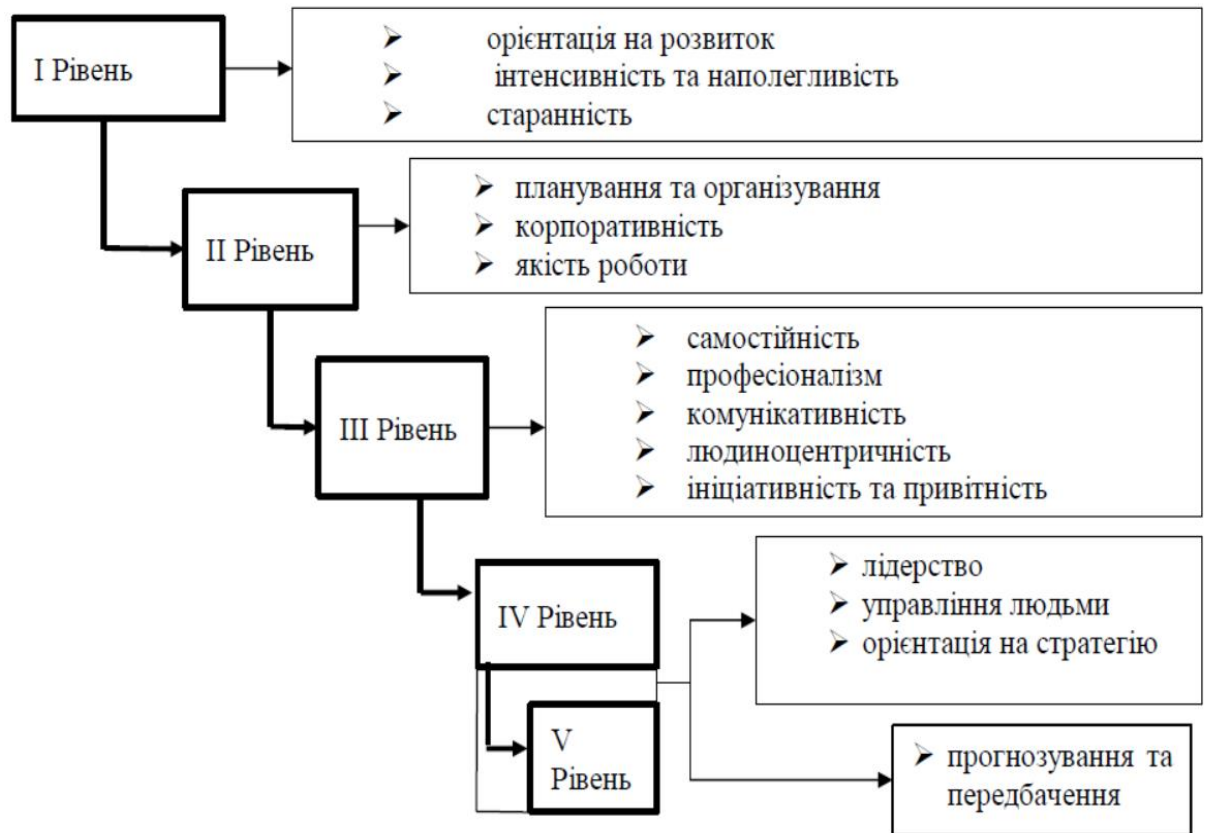
### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Внесення змін та доповнень до нормативно-правових актів, що регулюють діяльність Національної поліції України на регіональному рівні, є необхідним для ефективного впровадження в управління персоналом національної поліції. На законодавчому рівні необхідно комплексно врегулювати формування та затвердження особового складу органів і підрозділів поліції. Він також наголошує на важливості оптимізації процедур розподілу робочого навантаження та повноважень між офіцерами та персоналом, покращення внутрішнього контролю за дисципліною в поліцейських департаментах та встановлення відповідних процедур із суворими покараннями за всі звинувачення у неналежній поведінці співробітників.

Найскладнішим етапом у розробці моделі компетенційного циклу управління персоналом у сфері ДПС Житомирської області є вибір комбінацій компетенцій, які забезпечують синергію. Тому в ГУНП Житомирської області рекомендують розподілити компетенції за рівнями. На першому рівні здібності виділяється 3, на другому – 3, на третьому – 7, на четвертому – 6, на п'ятому – 1 (рис. 3.1).

Слід зазначити, що, незважаючи на позитивні зміни, які відбулися з моменту заснування нової установи, існує багато прогалин у правовому регулюванні її діяльності і, насамперед, у сфері організації роботи з персоналом. Постійна суперечливість і поспішність деяких реформаторських процесів, невирішеність матеріально-технічних питань, низьке фінансове забезпечення, соціальний захист та низька мотивація персоналу, що призвело до відтоку кваліфікованих кадрів.



**Рис. 3.1 Розмежування компетентностей відповідно до рівнів компетентнісного циклу в управлінні персоналом в сфері ГУНП в Житомирській області**

*Джерело: запропоновано автором*

Крім неналежної якості міліції, відтоку кваліфікованого персоналу та руйнування професійного ядра основних служб поліції, слід наголосити на таких проблемах:

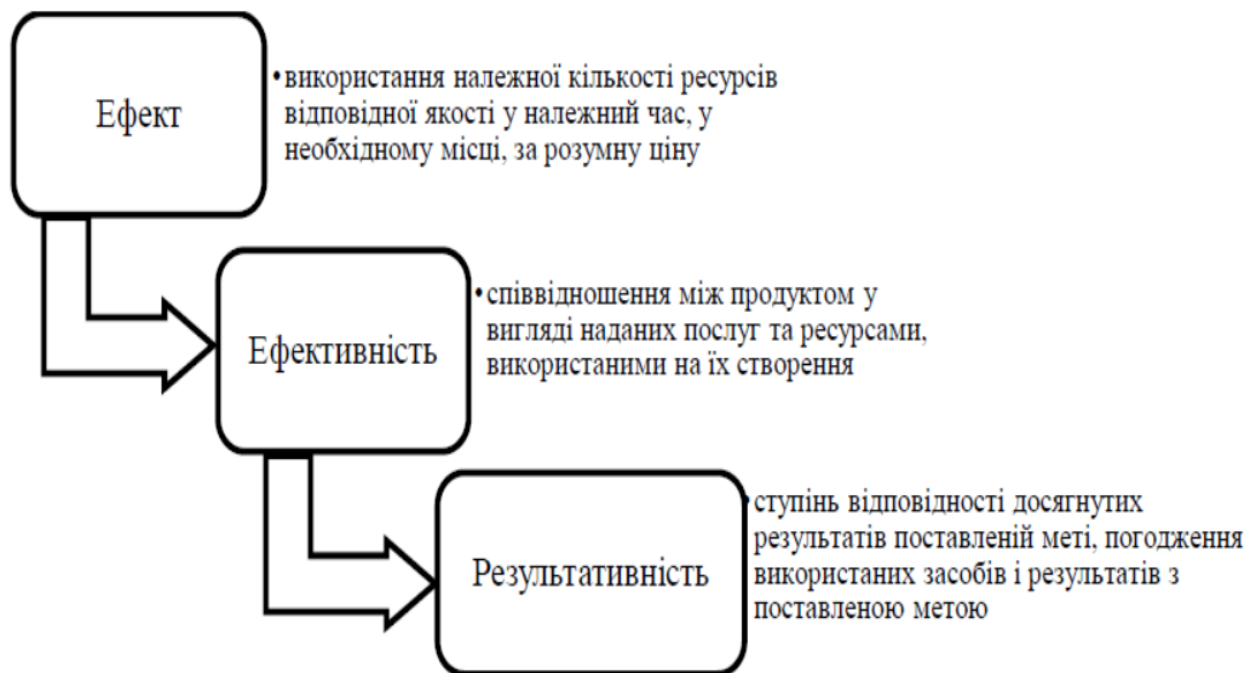
– невідповідність деяких положень чинного законодавства у сфері кадрового забезпечення Національної поліції України стандартам Європейського Союзу;

– наявність суперечностей у багатьох правових нормах щодо адміністративно-правового регулювання у сфері кадрового забезпечення Національної поліції України.

– невідповідність повною мірою системи відомчої освіти сучасним формам і методам навчання поліцейських;

– Неповне усвідомлення ролі та призначення кадрового персоналу та управління процесами кадрового забезпечення поліції. Неналежна діяльність поліцейських комітетів з відбору та просування по службі поліцейських, атестаційних комісій для здобуття кваліфікації поліцейських, мотивації поліцейських до ефективного виконання службових обов’язків тощо.

Разом з тим слід звернути увагу на відсутність нормативного об’єднання положень щодо адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення УНП в Житомирській області, що включає організацію кадрового обліку та формування кадрового резерву для комплектування поліцейських посад (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Модель оцінювання кадрового забезпечення Національної поліції України в Житомирській області**

Проведений у даному дослідженні загальнотеоретичний аналіз свідчить про те, що адміністративно-правове регулювання кадрового забезпечення Національної поліції України в Житомирській області потребує негайного

вдосконалення окремих процедур та складових кадрової політики. Вдосконалення та розвиток, але закони, що регулюють цю сферу, вже створені на сьогодні.

Перш за все, слід зазначити, що було прийнято спеціальний нормативний закон, який регулює порядок створення та функціонування поліцейських дільниць, діяльність поліцейських, адміністративно-правовий статус поліцейських, а також вимоги та обмеження. Вони не охоплюють усіх пов'язаних із цим аспектів кадрового забезпечення та продовжують регулюватися загальним правовим законодавством, що поширюється на органи МВС України. Так, Дисциплінарне законодавство Національної поліції України, Положення про організаційні підрозділи Національної поліції, зокрема положення про підрозділи кадрового забезпечення Національної поліції тощо, Положення про Національну поліцію, інструкції щодо виконання індивідуальних кадрових процедур тощо ще не прийняті.

У подальшому необхідно також удосконалити вже прийняті спеціальні закони з урахуванням наявних недоліків та суперечностей Закону «Про Національну поліцію України». Наприклад, закон не передбачає обов'язковості впровадження процесу відбору на посади середнього та вищого начальницького складу поліції (наразі процес відбору є обов'язковим лише для посад початкового рівня), порядку переміщення та просування по службі, але ці процедури буде продовжено. Він залишається непрозорим, оскільки проводиться без відкритого конкурсу. Згідно з традиційною схемою «зв'язків», правова форма профспілкової організації в державній поліції, її адміністративні повноваження, а також процедури управління та нагляду залишаються незрозумілими та загалом невизначеними. Зазначене зумовлює актуальність теоретичних і практичних досліджень щодо вдосконалення адміністративно-правового регулювання кадрової діяльності в Національній поліції України.

## ВИСНОВКИ

За допомогою результатів дослідження, дослідження, аналізу та теоретичного узагальнення, метою є вирішення важливих наукових проблем, тобто встановлення сутності, уточнення змісту та виявлення особливостей правових та організаційних засад. розроблено багато наукових положень. Управління персоналом у сфері державної поліції і на місцевому рівні.

Нижче наведено найважливіші висновки, і пропозиції та рекомендації наукових досліджень, і проведених щодо предмета дослідження:

1. Дослідження правових та організаційних основ управління персоналом в Національній поліції України потребує й поєднання філософських, загальнонаукових та й спеціально-наукових методів дослідження правових явищ, застосування яких і призведе до обґрунтованості. Доведено, що і надійність забезпечується. Результати наукових досліджень. З урахуванням деталей предмета, і цілей і завдань дослідження використовуються діалектичний, і історичний, порівняльний, системний, та структурний, моделюючий, формально-логічний і статистичний методи, які й поєднуються з багатьма логічними методами, співвідноситься із аналіз, синтез, і індукція, дедукція, і класифікація.

2. Вивчаючи історичні та й правові корені управління персоналом в організаціях Національної поліції, і було виявлено, що різні історичні події та й зовнішні чинники, такі як військові дії, і політична нестабільність і технологічні досягнення, такі й як удари безпілотників, були необхідними і для реалізації правових норм щодо кадрового забезпечення. Встановлено, що і наявність застарілих методів і прийомів у правоохоронних органах зумовлена і відсутністю історичних свідчень тоталітарних режимів влади, і властивих царській, а згодом радянській політичній системі і через сучасну кадрову політику. Необхідність, щоб і ці організації були доступними та прозорими у захисті прав громадян. Це й стає все більш очевидним для суспільства. Для людей, які є протягом тривалого

часу вважали поліцію і виключно каральною та репресивною силою, і відбулася ця значна зміна у мисленні.

3. Кадрова політика і в установах і підрозділах Національної поліції України і є складовою частиною національної кадрової політики. Це система основних цілей, і принципів, форм, методів, і завдань і методів роботи щодо забезпечення установ й підрозділів державної поліції кадрами із необхідними діловими, моральними та й професійними якостями. Зроблено висновок про те, що і функцію управління кадровим забезпеченням і в організаційній системі Національної поліції України і за своєю сутністю та правовою природою слід розглядати як «детерміновану форму» кадрової політики, тобто і як похідну категорію. після того. Загальні цілі кадрової політики визначають зміст функції кадрового забезпечення та конкретні форми, спосіб, засоби та методи її реалізації. Висвітлено основні сучасні виклики та й загрози в цьому секторі, зокрема відсутність ефективних та й сучасних систем навчання, відбору та управління людськими ресурсами, а також прозорих механізмів розвитку кар'єри. Відсутність належної системи соціального захисту та й відсутність мотивації у поліцейських, і низька ініціатива серед поліцейських та вразливість поліцейських до корупційних ризиків. Відсутність і налагодженої системи внутрішнього зв'язку. Цю систему необхідно подолати для створення високоспеціалізованої робочої сили, і здатної адекватно реагувати на сучасні виклики та загрози.

4. Розглянуто принципи кадрового забезпечення і управління Національною поліцією України із точки зору їх комплексності. Слід мати на увазі, що і кадрове забезпечення як частина управлінської діяльності і в органах поліції матиме значний вплив, якщо й дотримано таких умов:

1) система адаптації працівників і до організації праці має ґрунтуватись і на принципах індивідуального планування кар'єри, і підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації особового складу, і вдосконалення організаційних заходів щодо стимулювання і професійного зростання і ротації керівного складу;



2) Гнучка система діяльності підрозділів, яка заснована на вивченні основ організації наукової роботи та її впровадженні їх у практичну діяльність, формуванні тимчасових груп науковців і практиків і для вдосконалення методів і способів службової діяльності.

3) підтримання ж зацікавленості серед керівного складу поліції, а також і окремих працівників у розробці та її прийнятті управлінських рішень;

4) добре організована система зв'язку, яка й забезпечує багатогранний зв'язок між поліцією та її громадськістю. Основними принципами кадрового забезпечення Національної поліції України є: ефективність та її дієвість командного складу, і професіоналізм і компетентність, політична нейтральність і відданість справі, і добросовісність і відповідальність, і гласність і підзвітність командної діяльності, роботи і мотивація. , баланс між свободою командування та формальною дисципліною.

5. Запропоновано виділити і загальні властивості, яким і має відповідати кадрова політика Національної поліції України й в умовах воєнного стану, серед яких:

а) стратегічність та її спільність (збільшення сили і впливу на об'єкт управління; і прийняття управлінських рішень із урахуванням надзвичайного стану, і бойової обстановки та ситуації, і на основі виконання усіма підрозділами єдиних задач);

б) комплексність та її якість (обґрунтований вибір і реалізація найкращого і для певних умов варіанта механізму управління: і цілей, методів, рішень; і врахування усіх обставин військової ситуації з метою прийняття вірного й оптимального рішення);

в) Професіоналізм і готовність (створення спецназу для ведення бойових дій, і захисту прав і свобод людини, і боротьби зі злочинністю, підтримки безпеки і порядку на неокупованих територіях, і підвищення рівня професіоналізму, і уникнення стресових ситуацій).

г) координація та її збалансованість (вдосконалення управління персоналом має й базуватися на врахуванні воєнної обстановки як і об'єктивної характеристики системи, зокрема й наявності спільних цілей та підпорядкованості і завдань кожного елемента цілям системи) загального розуміння кожного елемента цілі та її його завдань, виконання конкретних функцій кожним елементом і відповідно до цілі, і наявність зв'язків і взаємовідносин між елементами системи, і цілеспрямована робота з працівниками та її на досягнення організаційних цілей, вплив на працівників, бойові завдання та і їх подальша реалізація);

д) Системність і стійкість (розвиток важливих професійних якостей працівників, і формування у всіх позаштатних працівників системи знань, умінь і навичок і для ефективного виконання бойових завдань і в емоційно-напружених ситуаціях, стійкість формування толерантності і до впливу статі та екстремальних обставин) несподівано впливає й на формування бажання високоморально та патріотично виконувати професійні обов'язки і під час професійної діяльності).

6. З метою вдосконалення керівного кадрового забезпечення в Національній поліції України визначено їх основні проблеми та шляхи їх вирішення. Для успішного їх виконання окреслених робочих змін і пропонується на законодавчому рівні визначити як стратегічний напрямок державної кадрової політики і в правоохоронних органах, її цілі та завдання, а й також особливості її реалізації. Нова концепція кадрової політики в Національній поліції України на 2025-2030 роки. На підставі ж проведених досліджень слід встановити, що:

1) правову основу в Концепції кадрової політики в структурі Національній поліції України;

2) поняття та мету кадрової політики і в структурі Національній поліції України;

3) фактори, що і впливають на ефективність формування та реалізації кадрової політики;

4) основні принципи кадрової політики і в структурі поліції;

5) основні питання кадрової політики і в структурі Національної поліції України та й напрямки її розвитку.

6) цілі та й завдання кадрової політики і в структурі поліції;

7) таких як очікувані результати й досягнення поставлених цілей та виконання завдань, що встановлених щодо реалізації кадрової політики і в організації 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. С. 43.
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-XII. 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.