

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ВИГІВСЬКА ІРИНА АНДРІЇВНА**

УДК 342.951(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ  
КАДРОВИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ**

Галузь знань – 08 Право

Спеціальність 081 – Право

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ **І. А. Вигівська**

Науковий керівник: **Бурлаков Сергій Вікторович**, кандидат юридичних наук,  
доцент

**Київ – 2026**

## АНОТАЦІЯ

**Вигівська І. А. Адміністративно-правовий механізм реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції.** – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». – Національна академія внутрішніх справ, Київ, 2026.

У дисертації комплексно визначено загальну характеристику та спеціальні особливості адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції для формування критеріїв ефективності кадрових процедур та напрямів удосконалення кадрової політики органів Національної поліції України.

Окреслено адміністративно-правову природу відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції, що виявляється у врегульованій нормами адміністративного права системі публічно-владних службово-організаційних зв'язків, за допомогою якої держава забезпечує формування, функціонування й належну керованість кадрового корпусу поліції як інституції, спрямованої на реалізацію поліцейських функцій, охорону прав і свобод людини й підтримку публічного правопорядку та безпеки, що виникають, змінюються й припиняються за приписами закону та внаслідок прийняття управлінсько-розпорядчих актів, охоплюючи регулятивний вимір нормального проходження служби, зокрема з доббором, призначенням, переміщенням, оцінюванням, навчанням, заохоченням і соціальними гарантіями, та охоронний вимір реагування на порушення службових вимог через дисциплінарні й інші передбачені законом механізми відповідальності, що підтверджує їхню функціональну двоєдність у забезпеченні стабільності й законності службового процесу.

Визначено поняття кадрових процедур в органах Національної поліції як нормативно встановлену та процесуально впорядковану сукупність взаємопов'язаних адміністративних процедур, що становлять окремі локальні

блоки єдиного юридично значущого процесу кадрового забезпечення поліції та реалізуються вповноваженими суб'єктами публічної адміністрації у визначеній послідовності дій і рішень з метою досягнення передбаченого матеріальними нормами результату – формування, підтримання й розвитку професійного кадрового потенціалу органів і підрозділів Національної поліції.

З'ясовано адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції як визначене нормами публічного права юридичний стан уповноважених органів і посадових осіб, а також спеціалізованих комісій і підрозділів, який виражається в закріпленій за ними компетенції щодо організації та здійснення кадрових процедур у поліції, завдань, повноважень, меж відповідальності й процедурних гарантій, за допомогою яких забезпечується комплектування поліції професійним персоналом і підтримання службової дисципліни як передумови реалізації правоохоронної функції держави.

Схарактеризовано сутність кадрових процедур добору й прийняття на службу в органи Національної поліції, що полягає в юридично-формалізованому адміністративному механізмі первинного формування поліцейського корпусу, у межах якого держава через уповноважені органи й посадових осіб реалізує абстрактні вимоги закону щодо придатності кандидата як конкретне владне рішення про допуск до служби, які передбачають оціночні й перевірочні інструменти, спрямовані на встановлення відповідності кандидата критеріям професійної компетентності, фізичної та психофізіологічної спроможності, доброчесності й правової благонадійності, а також забезпечують належний баланс між потребою поліції в ефективному кадровому поповненні й обов'язком публічної адміністрації гарантувати законність, обґрунтованість і рівність доступу до служби. З огляду на це, добір і прийняття на службу є процедурним фільтром, який визначає якість майбутнього виконання поліцейських функцій та рівень довіри суспільства до інституції, оскільки на цьому етапі закладаються вимоги до дисципліни, професіоналізму й готовності кандидата прийняти

спеціальний службовий статус з притаманними йому правами, обов'язками, обмеженнями й підвищеною відповідальністю.

Описано адміністративну природу кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції як форму внутрішньо організаційного публічного управління, здійснювану на підставі закону через прийняття індивідуальних владно-розпорядчих актів, якими в межах компетенції керівника за критеріями інтересів служби, законності, обґрунтованості, пропорційності й недискримінаційності змінюється або конкретизується службово-правовий статус поліцейського, що реалізується як процедурно-контрольований механізм забезпечення безперервності служби й належного кадрового реагування на реорганізаційні потреби, результати атестування, дисциплінарні рішення, медичні висновки та, за потреби, погодження з іншими суб'єктами владних повноважень.

Проаналізовано професійне навчання поліцейських як визначену законодавством України багаторівневу систему освітніх, спеціально-підготовчих і службово-практичних заходів, спрямованих на набуття особами, які вступають на службу, навчаються або проходять службу в Національній поліції, необхідного комплексу правових, спеціальних, управлінських, тактичних, психологічних та етичних компетентностей, що забезпечують якісне виконання покладених на поліцію функцій, підвищення професійної спроможності працівника, кар'єрний розвиток і безперервне вдосконалення, відповідно до змін законодавства, умов службової діяльності й суспільних потреб.

Виокремлено кадрові процедури припинення служби в органах Національної поліції, до яких належить: 1) прийняття рішення про звільнення зі служби в органах Національної поліції, що поєднує правову оцінку фактичних обставин, перевірку наявності належної нормативної підстави й документальне оформлення припинення службових правовідносин; 2) оформлення документів про звільнення; 3) проведення фінансового й кадрового оформлення, що має комплексний і міжпідроздільний характер; 4) оскарження звільнення, що є

юридичним механізмом контролю за законністю реалізації владних кадрових повноважень і поєднує елементи трудових, службових та адміністративно-правових відносин.

Обґрунтовано, що ефективність реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції – це комплексна оціночна правово-управлінська категорія, що відображає ступінь досягнення цілей кадрового забезпечення в органах Національної поліції шляхом законного, своєчасного, послідовного, обґрунтованого й організаційно належного здійснення кадрових процедур, за якого забезпечується формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу, а також досягається оптимальне співвідношення між отриманими результатами, якістю кадрових рішень та витраченими ресурсами.

Увагу зосереджено на загальностратегічних шляхах удосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції, що спрямовані на: створення системи кадрового управління для забезпечення формування професійного, мотивованого та стійкого кадрового складу поліції; виконання інституційно-трансформаційної функції; усунення залежності кар'єрного просування від суб'єктивного бачення керівництва; розвиток безперервної професійної освіти; посилення антикорупційної та етичної складової кадрових процедур; цифрову трансформацію адміністративно-правового механізму кадрових процедур.

Акцентовано, що вдосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції має бути спрямовано на концептуальне визначення принципів кадрових процедур, закріплення системи кадрово-процедурних гарантій, формування чіткої моделі електронного кадрового дос'є та цифрової фіксації процедур, і моделі додаткових вимог залежно від посади та спеціалізації, внесення змін до уніфікації категорій переміщення й переведення поліцейського, комплексне регулювання кадрового резерву, розширення спеціальних кадрових гарантій соціально-психологічного спрямування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що пропозиції та висновки, сформульовані в роботі, можуть бути застосовані в таких сферах: науково-дослідній сфері – для формування теоретико-практичних концепцій функціонування правоохоронної системи України; законотворчій діяльності – для вдосконалення положень чинного законодавства України у сфері кадрового забезпечення поліцейської діяльності; правозастосовній сфері – для підвищення ефективності практичної діяльності органів і підрозділів Національної поліції України, уповноважених на реалізацію кадрових процедур; освітньому процесі – для підготовки й оновлення навчально-методичних матеріалів, підручників, навчальних посібників і практичних завдань.

**Ключові слова:** адміністративні відносини, адміністративно-правовий механізм, адміністративно-правовий статус, добір, ефективність, кадрові процедури, переміщення, підвищення кваліфікації, підготовка, поліція, прийняття, служба.

## ANNOTATION

**Vyhivska I. Administrative and legal mechanism for implementing personnel procedures in the National Police.** – *Qualification scientific work on the rights of the manuscript.*

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 081 "Law". – National Academy of Internal Affairs, Kyiv, 2026.

In the dissertation, the general characteristics and specific features of the administrative and legal mechanism for implementing personnel procedures within the National Police bodies have been comprehensively defined in order to formulate criteria for the effectiveness of personnel procedures and directions for improving the personnel policy of the bodies of the National Police of Ukraine, in particular:

The administrative and legal nature of relations in the sphere of service in the bodies of the National Police has been established as manifested in the system of public-authority, service-organizational relations regulated by the norms of administrative law, through which the state ensures the formation, functioning, and proper manageability of the police personnel corps as an institution called upon to perform police functions, protect human rights and freedoms, and maintain public law and order and security. These relations arise, change, and terminate by virtue of legal provisions and as a result of the adoption of managerial and administrative acts, encompassing the regulatory dimension of the normal course of service, including recruitment, appointment, transfer, evaluation, training, incentives, and social guarantees, as well as the protective dimension of responding to violations of service requirements through disciplinary and other liability mechanisms provided by law, which emphasizes their functional duality in ensuring the stability and legality of the service process.

A modern concept of personnel procedures in the bodies of the National Police has been revealed as a normatively established and procedurally ordered set of interrelated administrative procedures that constitute separate local blocks of a single legally significant process of police staffing and are implemented by authorized subjects of public administration in a defined sequence of actions and decisions in order to

achieve the result provided for by substantive norms, namely the formation, maintenance, and development of the professional personnel potential of the bodies and units of the National Police.

The administrative and legal status of the subjects of personnel work in the bodies of the National Police has been clarified as the legal position of authorized bodies and officials, as well as specialized commissions and units, determined by the norms of public law, which is expressed in the competence assigned to them regarding the organization and implementation of personnel procedures in the police, their tasks, powers, limits of responsibility, and procedural guarantees, by means of which the police are staffed with professional personnel and service discipline is maintained as a prerequisite for the implementation of the law enforcement function of the state.

The essence of personnel procedures for selection and admission to service in the bodies of the National Police has been defined as a legally formalized administrative mechanism for the initial formation of the police corps, within which the state, through authorized bodies and officials, translates the abstract legal requirements regarding a candidate's suitability into a specific authoritative decision on admission to service. These procedures combine evaluative and verification tools aimed at establishing the candidate's compliance with the criteria of professional competence, physical and psychophysiological capacity, integrity, and legal reliability, and also ensure an appropriate balance between the police's need for effective personnel replenishment and the obligation of public administration to guarantee legality, reasonableness, and equal access to service. Ultimately, selection and admission to service act as a procedural filter that determines the quality of the future performance of police functions and the level of public trust in the institution, since at this stage the requirements for discipline, professionalism, and the candidate's readiness to accept a special service status with its inherent rights, duties, restrictions, and increased responsibility are laid down.

The administrative nature of personnel procedures for transfer in service within the bodies of the National Police has been revealed as a form of internal organizational public administration carried out on the basis of law through the adoption of individual authoritative and administrative acts by which, within the competence of the manager

and according to the criteria of the interests of the service, legality, reasonableness, proportionality, and non-discrimination, the service and legal status of a police officer is changed or specified. This is implemented as a procedurally controlled mechanism for ensuring continuity of service and an appropriate personnel response to reorganization needs, certification results, disciplinary decisions, medical conclusions, and, where necessary, approval by other subjects of public authority.

Professional training of police officers has been analyzed as a multi-level system of educational, special preparatory, and service-practical measures defined by the legislation of Ukraine, aimed at enabling persons entering service, studying, or serving in the National Police to acquire the necessary set of legal, special, managerial, tactical, psychological, and ethical competencies that ensure the high-quality performance of the functions assigned to the police, enhance the professional capacity of the employee, support career development, and ensure continuous improvement in accordance with changes in legislation, conditions of service activity, and social needs.

Personnel procedures for termination of service in the bodies of the National Police have been identified, including: 1) adoption of a decision on dismissal from service in the bodies of the National Police, which combines a legal assessment of factual circumstances, verification of the existence of a proper legal basis, and documentary formalization of the termination of service legal relations; 2) execution of dismissal documents; 3) financial and personnel processing, which is comprehensive and interdepartmental in nature; 4) appeal against dismissal, which is a legal mechanism for controlling the legality of the exercise of authoritative personnel powers and combines elements of labor, service, and administrative-legal relations.

It has been determined that the effectiveness of implementing personnel procedures in the bodies of the National Police is a comprehensive evaluative legal and managerial category that reflects the degree of achievement of the goals of personnel support in the bodies of the National Police through the lawful, timely, consistent, well-grounded, and organizationally proper implementation of personnel procedures, whereby the formation, preservation, development, and rational use of personnel

potential are ensured, and an optimal correlation is achieved between the results obtained, the quality of personnel decisions, and the resources expended.

General strategic ways of improving the administrative and legal mechanism for implementing personnel procedures in the bodies of the National Police have been identified, aimed at: creating a personnel management system capable of ensuring the formation of a professional, motivated, and resilient police workforce; performing an institutional and transformational function; eliminating the dependence of career advancement on the subjective vision of management; developing continuous professional education; strengthening the anti-corruption and ethical component of personnel procedures; and ensuring the digital transformation of the administrative and legal mechanism of personnel procedures.

It has been revealed that the improvement of the administrative and legal mechanism for implementing personnel procedures in the bodies of the National Police should be aimed at the conceptual definition of the principles of personnel procedures, the consolidation of a system of personnel-procedural guarantees, the formation of a clear model of an electronic personnel file and digital recording of procedures, as well as a model of additional requirements depending on the position and specialization, introducing amendments to unify the categories of police movement and transfer, comprehensive regulation of the personnel reserve, and expansion of special personnel guarantees of a socio-psychological orientation.

The practical significance of the obtained results lies in the fact that the proposals and conclusions formulated in the work may be applied in the following areas: in research activities, for the formation of theoretical and practical concepts of the functioning of the law enforcement system of Ukraine; in legislative activity, for improving the provisions of the current legislation of Ukraine in the sphere of personnel support of police activity; in the law enforcement sphere, for increasing the effectiveness of the practical activity of the bodies and units of the National Police of Ukraine authorized to implement personnel procedures; and in the educational process, for the preparation and updating of educational and methodological materials, textbooks, study guides, and practical assignments.

**Keywords:** administrative relations, administrative-legal mechanism, administrative-legal status, selection, efficiency, personnel procedures, transfers, advanced training, training, police, acceptance, service.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:*

1. Жуматій І. А. Адміністративно-правова природа відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції. *Право та державне управління*. 2024. № 2. С. 622–629. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.85>

2. Жуматій І. А. Особливості кадрових процедур з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції. *Право і суспільство*. 2024. № 2. С. 776–781. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.2.111>

3. Жуматій І. А. Адміністративна природа кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції. *Правові новели*. 2024. № 23. С. 596–602. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.23.80>

4. Жуматій І. А. Новітнє поняття кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий аспект. *Право та державне управління*. 2025. № 3. С. 359–369. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.3.47>

5. Жуматій І. А. Адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції. *Право і суспільство*. 2025. № 6. С. 730–735. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.6.103>

6. Жуматій І. А. Кадрові процедури добору та прийняття на службу в органи національної поліції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2026. № 2. С. 199–201. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2026-2/43>

### *які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

7. Zhumatii I. A. New approaches to understanding the administrative-legal nature of service in the National police. *Advances in law: the view of domestic and foreign scholars* (October 3–4, 2024, Riga, the Republic of Latvia) : International scientific conference. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. С. 441–444.

8. Жуматій І. А. Сучасне осмислення кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий вимір. *Теоретичні та практичні проблеми реалізації норм права* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Кременчук, 5 груд. 2025 р.). Львів–Торунь : Liha-Pres, 2025. С. 177–180.

9. Жуматій І.А. Аналіз новітніх підходів до визначення адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової діяльності в Національній поліції. International scientific conference : Current challenges in the development of law and public management and administration, (March 4–5, 2026. Riga, the Republic of Latvia), 2026. P. 118-121.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	16
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ.....	25
1.1. Адміністративно-правова природа відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції .....	25
1.2. Поняття кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально- правовий аспект.....	38
1.3. Адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції .....	55
Висновки до розділу 1 .....	74
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ .....	83
2.1. Кадрові процедури добору та прийняття на службу в органи Національної поліції .....	83
2.2. Кадрові процедури переміщення по службі в органах Національної поліції .....	101
2.3. Кадрові процедури професійного навчання кадрів органів Національної поліції .....	1187
2.4. Кадрові процедури припинення служби в органах Національної поліції .....	136
Висновки до розділу 2 .....	151
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ.....	164
3.1. Критерії ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції .....	164

3.2. Шляхи вдосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції .....	181
Висновки до розділу 3 .....	196
ВИСНОВКИ.....	204
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	209
ДОДАТКИ.....	227

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** У сучасних умовах утвердження демократичних стандартів публічного врядування та підвищення рівня суспільного запиту на ефективний захист прав і свобод людини, важливого значення набуває проблема належного функціонування правоохоронної системи як одного з базових механізмів забезпечення правопорядку, законності та внутрішньої безпеки держави. За таких умов правоохоронна система є складною державно-правовою конструкцією, від збалансованості, юридичної визначеності та функціональної узгодженості якої залежить якість реалізації державою її основоположних обов'язків перед людиною й суспільством.

Особливість української правоохоронної системи полягає в трансформації системи публічного адміністрування, адаптації національного законодавства до європейських правових стандартів, посиленні ролі прав людини в публічно-правових відносинах, а також суспільного запиту на прозорість і результативність правоохоронної діяльності. У межах правоохоронної системи важливе значення має Національна поліція України, яка є одним із ключових суб'єктів реалізації державної політики у сфері забезпечення публічної безпеки й порядку, охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та надання поліцейських послуг. Поліція найбільш тісно пов'язана з повсякденним життям суспільства, її діяльність безпосередньо стосується широкого кола осіб, превенцією загроз публічному порядку та забезпеченням практичної реалізації принципу безпеки, як однієї з базових суспільних цінностей. Поліція формує реальне уявлення громадян про державу, рівень законності, ефективність влади та справедливості її дій. Отже, якість функціонування поліції є показником загального рівня дієвості всієї правоохоронної системи України.

Важливим чинником, що впливає на ефективність діяльності Національної поліції України, є підвищений рівень суспільних очікувань щодо доброчесності та професійної спроможності поліцейських органів. За таких умов будь-які внутрішньоорганізаційні недоліки, зокрема у сфері кадрового адміністрування,

набувають системного значення та впливають на якість виконання поліцією її основних функцій, стан службової дисципліни, стабільність кадрового складу й авторитет поліції в суспільстві.

*Зв'язок теми дисертації із сучасними дослідженнями.* Адміністративно-правова природа кадрових відносин в органах Національної поліції України була загальним та спеціальним предметом досліджень таких вчених, як: О. Бандурка, О. Батраченко, А. Берендєєва, Д. Берестень, І. Болокан, К. Бугайчук, Л. Васянович, А. Васіна, Д. Власенко, В. Галуцько, О. Ганжа, К. Гарбузюк, Є. Гіденко, В. Гладкий, В. Глуховець, В. Гончарук, М. Горбач, Л. Гордієнко, Н. Григор'єва, О. Григорчук, В. Грітчина, С. Денисюк, О. Дем'яненко, О. Джафарова, К. Дідур, П. Діхтієвський, Р. Дмитрик, Г. Долга, О. Дрозд, С. Єсімов, В. Завальнюк, В. Залужний, А. Івоніна, К. Ізбаш, Ю. Ірха, А. Казанжи, І. Катеринчук, Д. Катрич, В. Кікінчук, М. Клемпарський, А. Ковальова, М. Кочеров, С. Комісаров, А. Кубаєнко, І. Кравченко, О. Кузьменко, Д. Ластович, Ю. Легкошерст, Б. Ліщук, М. Логвиненко, М. Логінова, О. Мамчій, А. Мельник, О. Мердова, Л. Миронова, М. Небеська, О. Оболенський, В. Огурченко, В. Олексюк, І. Охріменко, О. Падалка, Т. Плугатар, Є. Подорожній, Г. Пономаренко, В. Прітчина, М. Путій, О. Рябченко, М. Руденко, І. Савельєва, Р. Савчук, І. Святокум, В. Серєда, Р. Сербин, Б. Сірко, Х. Солнцева, А. Стрижак, А. Танько, Г. Терехова, Д. Тичина, Г. Фоміна, О. Харитонова, О. Худякова, Г. Цигікало, О. Цуркан, В. Чумак, Р. Шаповал, С. Шатрава, В. Шевчук, Д. Швець, Є. Шило, О. Шишкарьова та ін.

Водночас складні умови війни вплинули на якість адміністративно-правового регулювання та фактичну трансформацію кадрових процедур в органах Національної поліції, що зумовлює актуальність наукових викликів для забезпечення належного рівня професійної компетентності й доброчесності поліцейських, здатних якісно та стійко виконувати завдання й функції Національної поліції.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.** Тема дисертаційної роботи узгоджується з положеннями Угоди про асоціацію між

Україною та Європейським Союзом, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 року; виконана відповідно до Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019; Національної стратегії у сфері прав людини, затвердженої Указом Президента України від 24 березня 2021 року № 119/2021; Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, ухваленого Указом Президента України від 11 травня 2023 року № 273/2023; Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020; Стратегії воєнної безпеки України «Воєнна безпека – всеохоплююча оборона», затвердженої Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021; Стратегії кібербезпеки України «Безпечний кіберпростір – запорука успішного розвитку країни», затвердженої Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021.

Тему дисертації затверджено Вченою радою Національної академії внутрішніх справ від 26 вересня 2023 року (протокол № 20).

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є комплексне визначення загальної характеристики та спеціальних особливостей адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції України для формування критеріїв ефективності кадрових процедур й напрямів удосконалення кадрової політики органів Національної поліції України.

Для реалізації окресленої мети заплановано розв’язання таких *завдань*:

– визначити адміністративно-правову природу відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції України;

– розкрити новітнє поняття кадрових процедур в органах Національної поліції України;

– з’ясувати особливості адміністративно-правового статусу суб’єктів кадрової роботи в органах Національної поліції;

- схарактеризувати сутність кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції України;
- описати адміністративну природу кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції;
- проаналізувати професійне навчання поліцейських як кадрову процедуру;
- виокремити кадрові процедури припинення служби в органах Національної поліції;
- обґрунтувати зміст і значення ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції України;
- представити напрями вдосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції України.

*Об'єкт дослідження* – сукупність суспільних відносин у сфері реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції України.

*Предмет дослідження* – адміністративно-правовий механізм реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції України.

**Методи дослідження.** Основою роботи став метод *діалектики*, який дав змогу комплексно сформулювати загальну характеристику кадрових процедур в органах Національної поліції (розділ 1). Метод *узагальнення* став основою для формування адміністративно-правової природи відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції (підрозділ 1.1). *Логічний* метод надав можливість з'ясувати поняття кадрових процедур в органах Національної поліції та описати адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи (підрозділи 1.2, 1.3).

*Системний* підхід і методи *аналізу* й *синтезу* стали основою для виокремлення спеціальних особливостей кадрових процедур в органах Національної поліції (розділ 2). *Формально-юридичний* метод використано як основний підхід для аналізу нормативно-правового регулювання діяльності поліції в Україні (розділи 2, 3). Завдяки *структурно-функціональному* методу визначено критерії ефективності реалізації кадрових процедур в органах

Національної поліції (підрозділ 3.1). *Теоретико-прогностичний* метод дав змогу сформулювати шляхи вдосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції (розділ 3).

*Нормативною базою* дослідження є Конституція України, закони України, що визначають правові засади організації та діяльності Національної поліції та інших суб'єктів правоохоронної системи, а також підзаконні акти загального й спеціального характеру, видані Президентом України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством внутрішніх справ України, Національною поліцією та іншими уповноваженими суб'єктами кадрової роботи в органах Національної поліції.

*Емпіричну основу* дослідження становлять офіційні статистичні, інформаційно-аналітичні й довідкові матеріали Міністерства внутрішніх справ України, Національної поліції України, інших уповноважених суб'єктів публічної адміністрації, відомості з Єдиного державного реєстру судових рішень, матеріали адміністративної та службової практики, пов'язаної з кадровою роботою в органах Національної поліції, а також узагальнені аналітичні, публіцистичні й довідкові джерела, що відображають сучасний стан реалізації кадрових процедур у поліцейській системі.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в тому, що дисертаційна робота є новітнім комплексним дослідженням загальної характеристики та спеціальних особливостей адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції, у результаті якого сформовано критерії ефективності кадрових процедур і напрями вдосконалення кадрової політики органів Національної поліції України, зокрема:

*уперше:*

– комплексно визначено значення кадрових процедур в органах Національної поліції як ключових процесуально-правових механізмів якісного, оптимального й стійкого кадрового забезпечення та внутрішнього управління персоналом, через які матеріальні норми про службу, статус поліцейського й

вимоги до професійної придатності набувають реального практичного втілення як правомірні та резильєнтні управлінські рішення;

– обґрунтовано особливості кадрових процедур з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції, що полягають у: подвійній природі як елементі професійної підготовки та механізмі кадрового управління; змістовній сутності як обов'язковій складовій службової спроможності; нормативній деталізації змісту та організації післядипломної освіти; диференціації форм навчання, залежно від категорії посад і службових функцій; поєднанні довгострокових професійних програм з короткостроковими курсами; встановленні формалізованих наслідків результативності навчання; охопленні спеціальних знань і навичок виконання поліцейських завдань, управлінської компетентності, психологічної стійкості, безпекових практик;

– виокремлено критерії ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції: 1) правовий, що відображає ступінь відповідності кадрових процедур вимогам законодавства та внутрішньоорганізаційних правил; 2) цільовий, що характеризує рівень досягнення цілей кадрового забезпечення в органах Національної поліції; 3) організаційно-управлінський, що відображає якість організації, координації, планування та контролю кадрових процедур; 4) критерій професійно-кадрової якості органів Національної поліції; 5) критерій резильєнтності кадрового складу; 6) ресурсно-економічний, що характеризує оптимальність використанням фінансових, інформаційних, організаційних та інших ресурсів; 7) соціально-психологічний, що описує ступінь сприйняття кадрами внутрішнього службового клімату;

*удосконалено:*

– розуміння адміністративних відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції як врегульованої нормами адміністративного права форми публічно-владної взаємодії, що виникає, змінюється та припиняється між уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації в системі Національної поліції та поліцейськими, кандидатами на службу або іншими залученими особами з приводу добору, прийняття на службу, її проходження, службового

переміщення, оцінювання, заохочення, дисциплінарної відповідальності, професійної підготовки, соціального та правового забезпечення, а також припинення служби, унаслідок чого забезпечується організаційна спроможність поліції виконувати покладені на неї функції й реалізується публічний інтерес у підтриманні правопорядку та безпеки;

– підхід до характеристики адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції як визначеного нормами публічного права юридичного стану вповноважених органів і посадових осіб, а також спеціалізованих комісій і підрозділів, який виражається в закріпленій за ними компетенції щодо організації та здійснення кадрових процедур у поліції, завдань, повноважень, меж відповідальності та процедурних гарантій, за допомогою яких забезпечується комплектування поліції професійним персоналом і підтримання службової дисципліни як передумови реалізації правоохоронної функції держави;

– сутність кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції як інструменту внутрішньої кадрової мобільності, за допомогою якого публічна адміністрація в межах поліцейської служби забезпечує раціональний розподіл людських ресурсів, підтримання належної керованості підрозділів та адаптацію організаційної структури до змін оперативної обстановки й кадрових ризиків;

– комплексний характер оформлення документів про звільнення як кадрової процедури припинення служби в органах Національної поліції, що охоплює видання наказу й систему супровідних кадрових дій (ознайомлення особи з наказом, виключення зі списків особового складу, оформлення та видачу необхідних документів, проведення остаточного розрахунку, завершення внутрішньоорганізаційних процедур), задля фіксації юридичного факту припинення служби й забезпечення належного адміністративного порядку передачі майна, документів, службових повноважень і фінансових зобов'язань;

*отримали подальшого розвитку:*

– напрями впровадження перспективної моделі організації етапу пошуку кандидатів для Національної поліції шляхом рекрутингу як самостійної управлінської концепції формування якісного кадрового потенціалу поліції, що передбачає системну, цілеспрямовану й індивідуалізовану діяльність щодо пошуку, оцінювання, залучення, первинного супроводу та подальшого професійного орієнтування особи в системі поліцейської служби;

– загально-стратегічні шляхи вдосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції, що спрямовані на: створення системи кадрового управління, здатної забезпечити формування професійного, мотивованого та стійкого кадрового складу поліції; виконання інституційно-трансформаційної функції; усунення залежності кар'єрного просування від суб'єктивного бачення керівництва; розвиток безперервної професійної освіти; посилення антикорупційної та етичної складової кадрових процедур; цифрову трансформацію адміністративно-правового механізму кадрових процедур.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що пропозиції та висновки, сформовані в роботі, можуть бути застосовані в таких сферах:

– *науково-дослідній сфері* – для формування теоретико-практичних концепцій функціонування правоохоронної системи України (акт Національної академії внутрішніх справ від 23 квітня 2026 року № 117-НД);

– *законотворчій діяльності* – для вдосконалення положень чинного законодавства України у сфері кадрового забезпечення поліцейської діяльності;

– *правозастосовній сфері* – для підвищення ефективності практичної діяльності органів і підрозділів Національної поліції України, уповноважених на реалізацію кадрових процедур (акт Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України від 09 червня 2026 року № 57525/06);

– *освітньому процесі* – для підготовки й оновлення навчально-методичних матеріалів, підручників, навчальних посібників і практичних завдань з

дисципліни «Адміністративне право», «Актуальні проблеми поліцейської діяльності», «Кадровий менеджмент та сучасні технології роботи з персоналом», «Організаційно правові питання публічної служби в Україні», «Поліцейська діяльність», «Публічна служба», «Публічне адміністрування», «Управління в правоохоронних органах» (акт Національної академії внутрішніх справ від 23 квітня 2026 року № 116-ОП).

**Апробація матеріалів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднено й обговорено на таких міжнародних науково-практичних конференціях: *Advances in law: the view of domestic and foreign scholars: International scientific conference* (October 3–4, 2024); *Теоретичні та практичні проблеми реалізації норм права : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції* (5 грудня 2025 р.); *Current challenges in the development of law and public management and administration: International scientific conference* (March 4–5, 2026).

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 246 сторінок, з них основний текст – 193 сторінки. Робота містить список використаних джерел із 175 найменувань на 18 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

#### **1.1. Адміністративно-правова природа відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції**

Оскільки Національна поліція є складником виконавчої гілки влади, її діяльність має переважно виконавчо-розпорядчий характер і спрямована на здійснення безпосереднього управління певними суспільними відносинами і процесами. Сутність цього управління полягає у вирішенні Національною поліцією, відповідно до норм чинного законодавства, конкретних життєвих ситуацій, що виникають у межах предмета (предметів) її відання. Водночас, розв'язуючи певні питання суспільного життя, поліція має право видавати власні підзаконні нормативно-правові акти, що ухвалюються на підставі й з метою розвитку законів, а також інших підзаконних нормативно-правових актів вищої юридичної сили, порівняно з нормативними актами поліції. За спрямуванням розпорядчі документи поліції можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер, тобто вони можуть бути орієнтовані на врегулювання певних аспектів суспільних відносин, що виникають як поза межами системи Національної поліції, так і всередині її організаційно-управлінської структури [15; 48, с. 42].

Адміністративно-правову природу відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції визначає сутність цього поняття, співвідношення з іншими правовідносинами та специфічні ознаки. Теорією адміністративного права закріплено, що адміністративно-правові відносини в широкому значенні – це форма соціальної взаємодії публічної адміністрації та приватних осіб, що виникає на підставі адміністративно-правових норм з метою забезпечення прав та свобод людини й громадянина, нормального функціонування громадянського

суспільства й держави, учасники якої мають суб'єктивні права та юридичні обов'язки [6, с. 33].

Т. А. Плугатар запропонувала авторське визначення адміністративно-правових відносин у сфері управління в Національній поліції України, які слід розуміти як різновид правових відносин у сфері державного управління, що виникають, розвиваються та припиняються на основі відповідних адміністративно-правових норм, конкретних життєвих фактів, з якими нерідко пов'язана дія цих норм, а також ініціативи суб'єктів управління у формі їх активної поведінки, унаслідок чого досягаються зовнішній та внутрішній повсякденний керуючий вплив на ієрархічну та територіально розгалужену систему органів і підрозділів, а також окремих посадових осіб Національної поліції України з метою забезпечення ефективності реалізації поліцейських функцій [110, с. 110–120]. До структурних складових адміністративно-правових відносин у сфері управління в Національній поліції України належать: суб'єкти, об'єкти, зміст, юридичний факти (факти), ініціатива суб'єкта управління у формі його активної поведінки. Зміст сукупності цих елементів дає змогу розкрити специфіку, характер та особливості управлінських відносин у Національній поліції України, а також встановити їх місце в системі адміністративно-правових відносин у сфері державного управління [45; 110, с. 110–120].

Отже, адміністративні відносини у сфері проходження служби в органах Національної поліції доцільно визначати як врегульовану нормами адміністративного права форму публічно владної взаємодії, що виникає, змінюється та припиняється між уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації в системі Національної поліції та поліцейськими, кандидатами на службу або іншими залученими особами з приводу добору, прийняття на службу, її проходження, службового переміщення, оцінювання, заохочення, дисциплінарної відповідальності, професійної підготовки, соціального та правового забезпечення, а також припинення служби, унаслідок чого забезпечується організаційна спроможність поліції виконувати покладені на неї функції та реалізується публічний інтерес у підтриманні правопорядку й безпеки.

Такі правовідносини мають управлінський і службово організаційний характер, оскільки ґрунтуються на юридично визначеній компетенції та ініціативі уповноважених керівників і органів, реалізуються через владні рішення та процедури, передбачають наявність кореспондуючих суб'єктивних прав і юридичних обов'язків сторін, а їх предметом є не приватний інтерес як такий, а належна організація службової діяльності в ієрархічно побудованій системі поліції під час одночасного забезпечення гарантій прав і свобод людини й громадянина, трудових і соціальних прав поліцейського та дотримання принципів законності, пропорційності й службової дисципліни.

Розглянемо особливості розмежування відповідних правовідносин. Загалом правові відносини поділяються на види залежно від галузей національного права (законодавства), від функцій і завдань, які постають перед певною галуззю права, у межах якої виникають правовідносини. Можливий також їхній поділ на два основні види: 1) регулятивні правовідносини (іноді їх визначають «правовстановлюючими» правовідносинами, акцентуючи, що йдеться про нормальний процес реалізації об'єктивного та суб'єктивного права, про відповідне виконання юридичних обов'язків) – це такі правові відносини, через які здійснюється безпосереднє регулювання суспільного життя – встановлення прав і обов'язків тощо; 2) охоронні правовідносини, тобто такі, які «оформлюють» кримінальну, адміністративну, дисциплінарну й інші види юридичної відповідальності, застосування інших юридичних санкцій. Відповідно до того, чи є правовідносини регулятивними чи охоронними, визначаються підстави їхнього виникнення: перші виникають з правомірних дій суб'єктів, другі – з протиправних дій і пов'язані із застосуванням державного примусу [162, с. 15].

На думку Т. А. Плугатар, адміністративно-правові відносини у сфері управління в Національній поліції України можна класифікувати: 1) за напрямками реалізації: на зовнішні та внутрішньоорганізаційні; 2) за рівнем правового регулювання: на регламентовані законодавчими актами та підзаконними нормативно-правовими актами; 3) залежно від підпорядкованості

суб'єктів, що беруть участь у таких адміністративно-правових відносинах: між вищим органом (посадовою особою) і нижчим органом (посадовою особою); між не підпорядкованими суб'єктами [110, с. 110–120].

Більшість адміністративно-правових відносин, які виникають у процесі запобігання корупції в діяльності органів Національної поліції, як зазначає С. Шатрава, виникають у процесі здійснення внутрішньо організаційної адміністративної діяльності. Вона своєю чергою спрямована на організацію роботи конкретних служб і складається з визначення структури відповідних підрозділів, її вдосконалення, добору й розстановки кадрів, планування та координації роботи, прийняття рішень на певний період або на проведення конкретних заходів, операцій, надання практичної допомоги підпорядкованим підрозділам і працівникам, на взаємодію з іншими службами, узагальнення й поширення передового досвіду, контроль і перевірку виконання, заохочення працівників, їх атестування, використання дисциплінарної практики тощо [5, с. 21–22; 43, с. 159; 167, с. 188–193]. Зокрема, організація роботи конкретних служб і підрозділів Національної поліції передбачає визначення можливих корупційних ризиків, з огляду на конфлікти інтересів серед поліцейських; проведення профілактичних заходів щодо роз'яснення антикорупційного законодавства серед поліцейських; підготовку звітів за результатами виконання антикорупційних програм; проведення службових розслідувань за фактом вчинення правопорушення, пов'язаного з корупцією, здійснення моніторингу дотримання етичних норм і фінансових зобов'язань поліцейських тощо. Адміністративно-правові відносини із запобігання корупції в органах Національної поліції охоплюють усі етапи їх управлінської діяльності. Серед зовнішніх адміністративно-правових відносин щодо запобігання корупції слід виокремити відносини, які виникають під час виконання поліцією завдань та функцій щодо охорони прав і свобод людини та громадянина й регламентуються нормами адміністративного права та мають управлінський і юрисдикційний характер, метою яких є усунення, нейтралізація, послаблення корупційних ризиків, а також перешкоджання здійсненню протиправних намірів щодо

вчинення корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією [167, с. 188–193].

Під час класифікації постає логічне запитання щодо розмежування відповідних правовідносин. Зокрема, основними критеріями розмежування адміністративних і трудових правовідносин під час кадрових процедур у Національній поліції є об'єкт, суб'єкт та особливості (зміст) таких правовідносин, про які йшлося вище. Зокрема, об'єктом адміністративних правовідносин під час кадрових процедур у Національній поліції України є діяльність органів поліції, пов'язана з виконанням покладених на неї державою функцій і повноважень, як правило, владно-розпорядчого характеру та контролем за їх виконанням – у сфері виконавчої влади й у внутрішньо-управлінській сфері під час організації добору й приймання на службу в поліції, розстановки кадрів, атестування, присвоєння й позбавлення спеціальних звань тощо. Водночас об'єкт трудових правовідносин під час кадрових процедур у Національній поліції становить діяльність органів поліції щодо підготовки професійних і кваліфікованих кадрів, навчання й підвищення кваліфікації, оптимального використання праці та забезпечення проходження служби – встановлення й регулювання оптимальних умов праці, зокрема режиму робочого часу й відпочинку, оплати праці, трудової дисципліни, охорони й безпеки праці тощо [38, с. 40]. Розмежовуючи правовідносини під час кадрових процедур в Національній поліції за суб'єктом таких відносин, В. Грітчина зауважила, що в адміністративних правовідносинах обов'язково однією зі сторін є суб'єкт владних повноважень (держава в особі уповноваженого органу Національної поліції, керівник органу поліції відповідного рівня, відповідні підрозділи й структури, згідно з ієрархічною структурою поліції тощо), а у випадку трудових правовідносин сторонами є орган Національної поліції (уповноважений державою) як роботодавець, претенденти на прийняття на службу й безпосередньо працівники органів поліції [38, с. 40].

Своєю чергою О. Падалка окреслила співвідношення адміністративних і кримінальних процесуальних правовідносин у діяльності поліції. Доведено, що

тісний зв'язок зазначених відносин обумовлений тим, що, по-перше, і перші, і другі опосередковують діяльність Національної поліції з охорони суспільних відносин; по-друге, і перші, і другі можуть виникати з ініціативи (унаслідок дій) однієї зі сторін, і згода іншої не потрібна; по-третє, і в перших, і в других сторони перебувають у відносно нерівному становищі, а їх взаємовідносини, як правило, реалізуються з використанням імперативного методу; по-четверте, у ході протидії і адміністративним, і кримінальним правопорушенням застосовуються поліцейські заходи. Виокремлено суттєві відмінності адміністративних і кримінальних правовідносин у діяльності поліції, серед яких увагу зосереджують на підставах виникнення адміністративних і кримінальних правовідносин [109, с. 17–18]. Також схарактеризовано співвідношення адміністративних і цивільних правовідносин у діяльності поліції, у зв'язку з чим акцентовано, що між адміністративними та цивільними правовідносинами є значна різниця, а саме: перші мають публічну природу, тобто вони відображають державний і загальносуспільний інтерес, а другим притаманний приватний характер – вони опосередковують реалізацію приватними особами своїх майнових та особистих немайнових прав й інтересів; учасники цивільних правовідносин, на відміну від учасників адміністративно-правових відносин, перебувають у рівному становищі; перші в основі мають імперативний, а другі – диспозитивний методи регулювання [109, с. 17–18].

З огляду на це, можемо запропонувати власну класифікацію адміністративних правовідносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції, яка, на нашу думку, є такою:

1. За сферою виникнення:

а) внутрішньоорганізаційні – пов'язані з добором і прийняттям на службу, призначенням і переміщенням, оцінюванням, атестуванням, заохоченням, дисциплінарною практикою, службовими перевітками та внутрішнім контролем;

б) зовнішні – виникають під час взаємодії поліції з іншими органами й особами у зв'язку з виконанням публічних функцій, коли зовнішні вимоги або контроль впливають на службові рішення щодо поліцейських.

## 2. За підпорядкованістю сторін:

а) вертикальні – між керівником і підлеглим, між вищим та нижчим органом або підрозділом;

б) горизонтальні – між непідпорядкованими підрозділами або посадовими особами, коли потрібні погодження чи координація.

## 3. За призначенням:

а) регулятивні – забезпечують нормальне проходження служби, визначають права й обов'язки, порядок добору, навчання, оцінювання, просування та соціальне забезпечення;

б) охоронні – виникають у разі порушення службових вимог і пов'язані із застосуванням дисциплінарних та інших заходів відповідальності.

## 4. За рівнем правового регулювання:

а) закріплені законами – основи служби та статусу поліцейського, базові гарантії й обмеження;

б) закріплені підзаконними актами – деталізація процедур і порядків проходження служби.

Щодо особливостей, то М. Руденко зазначає, що адміністративно-правові відносини забезпечення організації та діяльності Міністерства внутрішніх справ (далі – МВС) України характеризуються такими особливостями: це об'єктивні відносини щодо створення належних умов для ефективного функціонування органів внутрішніх справ, їх посадових осіб щодо публічного забезпечення прав і свобод громадян та публічного правопорядку; вони врегульовані нормами адміністративного права, зовнішнім вираженням якого є широка система законодавства, яке встановлює адміністративно-правовий статус МВС України та його відокремлених підрозділів; забезпечують регулювання й охорону життєвих важливих інтересів людини та громадянина, суспільства й держави від різних внутрішніх загроз правоохоронного характеру; невід'ємним суб'єктом адміністративно-правових відносин є суб'єкт публічної адміністрації, який наділений законодавством владними повноваженнями; усі суб'єкти адміністративно-правових відносин мають адміністративні права й обов'язки;

поліцейські й інші посадові особи МВС України наділені адміністративними правами, які їм надаються з метою виконання адміністративних зобов'язань; в умовах відбиття повномасштабного вторгнення російських військ військовослужбовці Національної гвардії України можуть застосовувати не лише засоби примусу, а й зброю знищення живої сили та військових об'єктів агресора, відповідно до норм Міжнародного гуманітарного права [146, с. 50–54].

Серед особливостей адміністративно-правові відносини у сфері управління в Національній поліції України Т. А. Плугатар виокремлює таке: 1) специфіка суб'єктного складу, до якого належать органи й підрозділи поліції (їх керівники) усіх рівнів; 2) те, що принаймні один із суб'єктів наділений державно-владними повноваженнями та компетенцією приймати управлінське рішення в Національній поліції України; 3) тісний зв'язок між суб'єктним та об'єктним складом правовідносин; 4) зумовленість загальною та спеціальною метою участі керівників органів і підрозділів поліції в правовідносинах у сфері управління; 5) те, що права й обов'язки органів та підрозділів поліції як суб'єктів адміністративно-правових відносин у сфері управління утворюють єдину систему повноважень, що становить основу їх адміністративно-правового статусу; 6) можуть виникати як на підставі закону, не потребуючи додаткового оформлення управлінського акта керівника, так і на підставі прийняття управлінсько-розпорядчого акта; 7) можуть виникнути з ініціативи кожної зі сторін, причому бажання другої сторони не в усіх випадках є обов'язковою умовою їхнього виникнення [110, с. 110–120].

Серед специфічних ознак адміністративних правовідносин під час кадрових процедур у Національній поліції, як зазначає В. Грітчина, слід виокремити такі: 1) регулюються нормами адміністративного права; 2) адміністративно-правові норми визначають владні повноваження поліцейських, форми й методи їх реалізації, регламентують правовий статус поліцейських; 3) пов'язані з виконавчою та розпорядчою діяльністю органів Національної поліції; 4) виникають у процесі внутрішньої організаційної, управлінської та контрольної-наглядової діяльності в контексті здійснення

кадрових процедур; 5) один із суб'єктів обов'язково виражає публічний інтерес (держава в особі керівників вищих органів Національної поліції); 6) за невиконання чи порушення адміністративно-правових норм, які регулюють кадрові процедури в Національній поліції, передбачена юридична відповідальність, зокрема й адміністративна, тощо [38, с. 36].

Тобто ознаки адміністративних відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції виявляються в їх публічно владній і службово організаційній природі, що зумовлює виникнення таких відносин не як звичайної координації інтересів сторін, а як юридично формалізованого механізму забезпечення належного функціонування поліцейської системи. Вони формуються та реалізуються на основі норм адміністративного права, які водночас визначають адміністративно правовий статус поліцейського, окреслюють компетенцію органів і керівників поліції, встановлюють форми й процедури кадрових рішень і внутрішнього управління, а також формують межі застосування контрольних і дисциплінарних інструментів. Специфіка суб'єктного складу виявляється в тому, що однією зі сторін є суб'єкт публічної адміністрації, наділений державно-владними повноваженнями та правом прийняття управлінсько-розпорядчих рішень, тоді як інша сторона є поліцейським або кандидатом, включеним у режим служби, де права й обов'язки мають характер взаємопов'язаних елементів компетенції та службової підлеглості. Для цих відносин характерною є імперативність регулювання й можливість їх виникнення на підставі закону або управлінського акта, причому ініціатива однієї сторони нерідко є достатньою для початку відповідної процедури без необхідності погодження з іншою стороною, що об'єктивно відображає природу публічної служби та завдання забезпечення керованості. Водночас їх змістовим ядром є спрямованість на реалізацію публічного інтересу через підтримання службової дисципліни, доброчесності, професійної придатності й стабільності кадрового складу, а також через створення організаційних умов, за яких поліція здатна ефективно виконувати функції з охорони прав і свобод людини й підтримання правопорядку. Водночас

невиконання встановлених адміністративно правових вимог тягне юридичні наслідки у вигляді дисциплінарної, а в окремих випадках й іншої, передбаченої законом, відповідальності, що забезпечує реальність адміністративно-правового впливу в службовій сфері.

Отже, адміністративно-правова природа відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції виявляється в тому, що вони становлять урегульовану нормами адміністративного права систему публічно владних службово організаційних зв'язків, за допомогою якої держава забезпечує формування, функціонування й належну керованість кадрового корпусу поліції як інституції, спрямованої на реалізацію поліцейських функцій, охорону прав і свобод людини й підтримання публічного правопорядку й безпеки, що виникають, змінюються та припиняються як безпосередньо в силу приписів закону, так і внаслідок прийняття управлінсько-розпорядчих актів, охоплюють регулятивний вимір нормального проходження служби, зокрема з доббором, призначенням, переміщенням, оцінюванням, навчанням, заохоченням і соціальними гарантіями, та охоронний вимір реагування на порушення службових вимог через дисциплінарні й інші передбачені законом механізми відповідальності, що акцентує їх функціональну двоєдність у забезпеченні стабільності й законності службового процесу. Визначальною ознакою таких відносин є спеціальний суб'єктний склад і нерівність сторін, оскільки принаймні один учасник наділений державно-владними повноваженнями й компетенцією ухвалювати обов'язкові рішення, а зміст прав і обов'язків сторін формує єдину систему повноважень, яка становить основу адміністративно правового статусу органів і посадових осіб поліції, забезпечуючи внутрішній керуючий вплив у ієрархічно й територіально розгалуженій структурі. Водночас розмежування цих відносин з трудовими, цивільними та кримінальними процесуальними правовідносинами підтверджує їх самостійність як виду публічних управлінських відносин, оскільки в службовій сфері поліції вирішальними є не приватно договірні засади чи диспозитивність, а імперативне регулювання, спрямоване на забезпечення публічного інтересу, службової дисципліни,

добросовісності й професійної придатності персоналу, без чого ефективно виконання завдань Національної поліції є неможливим.

Загалом можна сформулювати такі висновки щодо адміністративно-правової природи відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції, а саме:

1. Адміністративні відносини у сфері проходження служби в органах Національної поліції доцільно визначати як врегульовану нормами адміністративного права форму публічно владної взаємодії, що виникає, змінюється та припиняється між уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації в системі Національної поліції та поліцейськими, кандидатами на службу або іншими залученими особами з приводу добору, прийняття на службу, її проходження, службового переміщення, оцінювання, заохочення, дисциплінарної відповідальності, професійної підготовки, соціального та правового забезпечення, а також припинення служби, унаслідок чого забезпечується організаційна спроможність поліції виконувати покладені на неї функції та реалізується публічний інтерес у підтриманні правопорядку й безпеки. Такі правовідносини мають управлінський і службово організаційний характер, оскільки ґрунтуються на юридично визначеній компетенції та ініціативі уповноважених керівників і органів, реалізуються через владні рішення та процедури, передбачають наявність кореспондуючих суб'єктивних прав і юридичних обов'язків сторін, а їх предметом є не приватний інтерес як такий, а належна організація службової діяльності в ієрархічно побудованій системі поліції під час забезпечення гарантій прав і свобод людини та громадянина, трудових і соціальних прав поліцейського й дотримання принципів законності, пропорційності та службової дисципліни.

2. Можемо запропонувати власну класифікацію адміністративних правовідносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції, яка, на нашу думку, є такою: 1) за сферою виникнення: а) внутрішньоорганізаційні – пов'язані з добором і прийняттям на службу, призначенням і переміщенням, оцінюванням, атестуванням, заохоченням, дисциплінарною практикою,

службовими перевітками та внутрішнім контролем; б) зовнішні – виникають у взаємодії поліції з іншими органами й особами у зв'язку з виконанням публічних функцій, коли зовнішні вимоги або контроль впливають на службові рішення щодо поліцейських; 2) за підпорядкованістю сторін: а) вертикальні – між керівником і підлеглим, між вищим і нижчим органом або підрозділом; б) горизонтальні – між непідпорядкованими підрозділами або посадовими особами, якщо потрібні погодження чи координація; 3) за призначенням: а) регулятивні – забезпечують нормальне проходження служби, визначають права й обов'язки, порядок добору, навчання, оцінювання, просування та соціальне забезпечення; б) охоронні – виникають у разі порушення службових вимог і пов'язані із застосуванням дисциплінарних та інших заходів відповідальності; 4) за рівнем правового регулювання: а) закріплені законами – основи служби та статусу поліцейського, базові гарантії та обмеження; б) закріплені підзаконними актами – деталізація процедур і порядків проходження служби.

3. Ознаки адміністративних відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції виявляються в їх публічно владній та службово організаційній природі, що зумовлює виникнення таких відносин не як звичайної координації інтересів сторін, а як юридично формалізованого механізму забезпечення належного функціонування поліцейської системи. Вони формуються та реалізуються на основі норм адміністративного права, які водночас визначають адміністративно-правовий статус поліцейського, окреслюють компетенцію органів і керівників поліції, встановлюють форми й процедури кадрових рішень і внутрішнього управління, а також визначають межі застосування контрольних і дисциплінарних інструментів. Специфіка суб'єктного складу виявляється в тому, що однією зі сторін є суб'єкт публічної адміністрації, наділений державно-владними повноваженнями та правом прийняття управлінсько-розпорядчих рішень, тоді як інша сторона є поліцейським або кандидатом, включеним у режим служби, де права й обов'язки мають характер взаємопов'язаних елементів компетенції та службової підлеглості. Для цих відносин характерною є імперативність регулювання та

можливість їх виникнення на підставі закону або управлінського акта, причому ініціатива однієї сторони нерідко є достатньою для початку відповідної процедури без необхідності погодження з іншою стороною, що об'єктивно відображає природу публічної служби й завдання забезпечення керованості. Водночас їх змістовим ядром є спрямованість на реалізацію публічного інтересу через підтримання службової дисципліни, доброчесності, професійної придатності й стабільності кадрового складу, а також через створення організаційних умов, за яких поліція може ефективно виконувати функції з охорони прав і свобод людини й підтримання правопорядку. Водночас невиконання встановлених адміністративно-правових вимог передбачає юридичні наслідки у вигляді дисциплінарної, а в окремих випадках й іншої передбаченої законом відповідальності, що забезпечує реальність адміністративно-правового впливу в службовій сфері.

Отже, адміністративно-правова природа відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції виявляється в тому, що вони становлять врегульовану нормами адміністративного права систему публічно владних службово організаційних зв'язків, за допомогою якої держава забезпечує формування, функціонування й належну керованість кадрового корпусу поліції як інституції, спрямованої на реалізацію поліцейських функцій, охорону прав і свобод людини й підтримку публічного правопорядку й безпеки, що виникають, змінюються та припиняються як безпосередньо в силу приписів закону, так і внаслідок прийняття управлінсько-розпорядчих актів, охоплюють регулятивний вимір проходження служби, зокрема з доббором, призначенням, переміщенням, оцінюванням, навчанням, заохоченням і соціальними гарантіями, та охоронний вимір реагування на порушення службових вимог через дисциплінарні й інші передбачені законом механізми відповідальності, що акцентує їх функціональну двоєдність у забезпеченні стабільності й законності службового процесу. Визначальною ознакою таких відносин є спеціальний суб'єктний склад і нерівність сторін, оскільки принаймні один учасник наділений державно-владними повноваженнями й компетенцією ухвалювати обов'язкові рішення, а

зміст прав і обов'язків сторін формує єдину систему повноважень, яка становить основу адміністративно-правового статусу органів і посадових осіб поліції. Водночас розмежування цих відносин з трудовими, цивільними та кримінальними процесуальними правовідносинами підтверджує їх самостійність як виду публічних управлінських відносин, оскільки у службовій сфері поліції вирішальними є не приватно договірні засади чи диспозитивність, а імперативне регулювання, спрямоване на забезпечення публічного інтересу, службової дисципліни, доброчесності й професійної придатності персоналу.

## **1.2. Поняття кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий аспект**

Важливим у сучасних умовах становлення Національної поліції України є вдосконалення кадрових процедур, оскільки під впливом політико-правового й соціально-економічного становища в державі, мінливих потреб і вимог суспільства, симбіозу національних особливостей і глобальних тенденцій у правоохоронній сфері, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та їх практичного впровадження і, відповідно, зміни соціальної ролі й значущості органів поліції формуються якісно нові вимоги до поліцейських, їх освітньо-кваліфікаційного рівня, адаптивних навичок і психологічної готовності до виконання правоохоронних завдань [38, с. 4].

Нині розробка та здійснення кадрових процедур у Національній поліції України об'єктивно є чи не найважливішою складовою процесу організації та управління новоствореним центральним органом виконавчої влади, від їх ефективності залежить результативність діяльності Національної поліції та досягнення поставлених цілей реформування вітчизняної міліції. Водночас сутнісна природа й особливості кадрових процедур у Національній поліції України обумовлюють виникнення різних правовідносин, що регулюються

нормами кількох галузей права, що своєю чергою спричиняє проблему їх розмежування [117, с. 168–173].

Актуальність дослідження поняття та значення кадрових процедур у Національній поліції України обумовлена необхідністю підвищення ефективності кадрового менеджменту в правоохоронних органах, забезпечення дотримання прав і гарантій поліцейських, а також оптимізації процесів добору, підготовки та професійного розвитку персоналу. Одним із ключових аспектів актуальності дослідження є необхідність удосконалення системи підбору й комплектування особового складу. Високий рівень відповідальності, що покладається на поліцейських, вимагає ретельного добору кадрів з огляду на морально-етичні, психологічні та професійні якості. Отже, удосконалення кадрових процедур, спрямованих на оцінку кандидатів, їхню підготовку й адаптацію, є запорукою формування високопрофесійного та мотивованого персоналу. Також значущість кадрових процедур у Національній поліції України зумовлена необхідністю дотримання принципів прозорості, об'єктивності й неупередженості у вирішенні кадрових питань. Це сприяє запобіганню корупційним ризикам, підвищенню рівня довіри суспільства до поліції та створенню ефективної системи службової кар'єри, що ґрунтується на заслугах і професіоналізмі [39, с. 22; 49, с. 49; 107, с. 506–515].

Теорією держави та права визначено, що в межах юридичного процесу є юридичні процедури, водночас юридичний процес і юридична процедура співвідносяться як загальне й часткове. Процесуальні правові приписи, як правило, можуть містити різні процедури: регламентувати окремі аспекти діяльності з реалізації права, установлювати різні варіанти досягнення передбачуваного матеріальними нормами результату. Зокрема, цивільно-правовий процес, пов'язаний з винесенням рішення за конкретною суперечкою, може здійснюватися в межах процедури досудового розгляду; претензійної процедури, власне судового розгляду тощо. Процедурні приписи мають локальний характер, однак вони перебувають у системному взаємозв'язку. Кожна процедурна вимога має чітко визначене місце в межах юридичного

процесу Це дає змогу виокремити основні блоки в процесуальній діяльності, конкретизувати регламентацію окремих складних або відповідальних дій, установити різні варіанти досягнення юридично значущого результату. Певні процедурні приписи виконують своєрідні «технічні» або «технологічні» функції забезпечення юридичної правильності дій, пов'язаних з реалізацією права [152, с. 240].

Сутність поняття «кадрова процедура в Національній поліції України» В. Грітчіна визначає як установлену, відповідно до норм адміністративного законодавства, упорядковану послідовність дій щодо добору, навчання, підготовки, розстановки кадрів, проходження служби, атестації, мотивації, просування й переміщення по службі, звільнення, які є елементами управління кадрами та в сукупності становлять процес кадрового забезпечення Національної поліції України, що здійснюється з метою її комплектації висококваліфікованими професіоналами для ефективного виконання покладених на неї функцій і завдань [38, с. 8]. Підготовку кадрів для Національної поліції України І. Савельєва тлумачить як предмет адміністративно-правового регулювання; як цілеспрямований, нормативно врегульований вплив органів державної влади й інших суб'єктів, наділених повноваженнями щодо реалізації цієї діяльності, здійснюваний за допомогою відповідних адміністративно-правових засобів і методів, на суспільні відносини щодо підготовки кадрів Національної поліції України з метою забезпечення інтересів держави в конкурентоспроможних, високопрофесійних кадрах Національної поліції, здатних ефективно виконувати покладені на них обов'язки з охорони прав і свобод людини, захисту інтересів держави й суспільства, протидії злочинності, забезпечення публічної безпеки й порядку [147, с. 2–3]. Кадрові процедури в Національній поліції України В. Кікінчук пропонує розуміти як установлену, відповідно до адміністративно-правових норм, послідовність дій щодо просування та розстановки кадрів, а також здійснення професійного добору, навчання, підготовки фахівців. Складовими такої діяльності є атестація, переміщення по службі, вивільнення, які своєю чергою є

елементами кадрового управління та процесом кадрового забезпечення поліцейських підрозділів, який проводиться на постійній основі з метою комплектації Національної поліції України висококваліфікованими професіоналами [72, с. 79–82].

Робота з кадрами в органах Національної поліції України, як визначили М. Логвиненко, О. Дем'яненко, – це цілеспрямована діяльність уповноважених суб'єктів щодо здійснення реалізації кадрової політики у сфері прогнозування, планування, добору, розстановки кадрів Національної поліції, підвищення їхньої кваліфікації, атестації, а також оцінювання якості службової діяльності поліцейських. У період реформування й утворення низки нових структурних підрозділів у системі Національної поліції важливе значення мають напрями перепідготовки, переміщення та вивільнення кадрів. Людський потенціал є визначальною складовою ефективності діяльності Національної поліції України, тому увага має бути зосереджена на створенні належних умов для його діяльності, забезпеченні особистої безпеки, належного соціального захисту та забезпечення, на підвищення авторитету поліції загалом і особи поліцейського зокрема з метою виховання поваги до закону, розвитку правової держави та громадянського суспільства в Україні [94, с. 134–137].

Кадрові процедури в Національній поліції України, як акцентує В. Олексюк, є багатокomпонентною системою, яка забезпечує не лише ефективний відбір і підготовку кадрів, а й їхній подальший професійний розвиток, соціальний захист, психологічну підтримку та контроль за дотриманням норм службової етики. Кадрові процедури в Національній поліції України відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування правоохоронної системи та формуванні професійного, дисциплінованого й мотивованого особового складу. Вони охоплюють усі етапи проходження служби – від відбору кандидатів до завершення кар'єри, зокрема й професійний розвиток, оцінювання діяльності та соціальне забезпечення [107, с. 514].

Тактична підготовка поліцейських органів і підрозділів Національної поліції України, як зауважує Б. Ліщук, – це елемент професійної підготовки

поліцейських, що є динамічним, цілеспрямованим і безперервним процесом навчання, спрямованим на набуття й удосконалення поліцейськими знань, умінь і навичок, необхідних для оцінювання конкретної ситуації з прийняттям правомірного рішення щодо вибору найкращого варіанту своїх дій з огляду на її особливості та виконання поставлених завдань з метою забезпечення публічної безпеки й порядку, охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства та держави, протидії злочинності [93, с. 3]. Адміністративні процедури добору кадрів до лав Національної поліції України, як зазначає Д. Власенко, врегульовані нормами адміністративного законодавства, побудовані досить логічно й містять дев'ять етапів конкурсу, які передбачають проходження кандидатом багатьох різнопланових тестів, а саме: професійне тестування, психологічне тестування, фізичне тестування та співбесіда [20, с. 5]. Кадрові процедури в органах Національної поліції, як вважає К. Гарбузюк, – це система регламентованих законодавчими й підзаконними нормативно-правовими актами заходів, засобів і дій управлінського характеру, застосовуваних у контексті роботи з кадрами органів та підрозділів Національної поліції з метою досягнення завдань кадрового забезпечення НПУ загалом, а також забезпечення його законності. Кадрові процедури охоплюють усю трудову діяльність будь-якої категорії працівників, але водночас на законодавчому рівні їх зміст і сутність не розкрито. Зазвичай, зазначені процедури сприймаються як частина кадрового забезпечення в загальному масиві, але не як окремі групи заходів, реалізація яких спрямована на виникнення, припинення чи зміну правовідносин у сфері праці [27, с. 180–186].

На нашу думку, поняття кадрових процедур в органах Національної поліції слід визначати як нормативно встановлену та процесуально впорядковану сукупність взаємопов'язаних адміністративних процедур, що становлять окремі локальні блоки єдиного юридично значущого процесу кадрового забезпечення поліції та реалізуються уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації у визначеній послідовності дій і рішень з метою досягнення передбаченого матеріальними нормами результату – формування, підтримання й розвитку

професійного кадрового потенціалу органів і підрозділів Національної поліції. Зміст таких процедур охоплює добір і конкурсні механізми прийняття на службу, навчання та професійну підготовку, тактичну підготовку як складову професійної компетентності, розстановку й переміщення по службі, атестацію та оцінювання, мотивацію й просування, а також припинення служби. Водночас кожній процедурі притаманна технологічна функція забезпечення юридичної правильності кадрових дій, їх прозорості та передбачуваності, узгодженості з принципами законності, рівного доступу до служби, професіоналізму й доброчесності, а кінцевим призначенням усього комплексу є укомплектування поліції висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати завдання щодо охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки й порядку.

Окреслимо особливості кадрових процедур в органах Національної поліції. Порядок проведення конкурсної процедури, загальні засади проходження служби в поліції та статус поліцейських визначено в Законі України «Про Національну поліцію» [102]. Наприклад, оцінювання службової діяльності поліцейських є своєрідним результатом вирішення кадрових технологій щодо дослідження їх професіоналізму, яке характеризується певними ознаками, зокрема такими, як: 1) встановлюється й регламентується нормами чинного законодавства про діяльність органів поліції; 2) учасниками є спеціальні суб'єкти – поліцейські; 3) є елементом проходження служби в органах поліції; 4) метою є: а) кадрове забезпечення органів поліції компетентними фахівцями, які здатні ефективно та якісно виконувати службові повноваження; б) визначення відповідності професійних якостей поліцейських займаним посадам, встановлення перспектив їхньої службової кар'єри; в) виявлення потреби в професійному навчанні; 5) за наслідками оцінювання приймається адміністративний акт (індивідуально-конкретне рішення) щодо поліцейського, яке має значення для подальшого проходження служби в органах поліції; 6) є періодичним (залежно від виду оцінювання результатів службової діяльності можуть встановлюватися різні терміни).

Оцінювання службової діяльності поліцейських, як зазначає В. Залужний, є регламентованим законодавством порядком визначення кваліфікації поліцейського, його професійних якостей, а також ефективності, результативності та якості службової діяльності (безперервного й узгодженого за метою, завданнями, місцем і часом виконання посадових обов'язків) уповноваженими суб'єктами, що здійснюється з метою визначення відповідності їх посадам, встановлення перспектив службової кар'єри, а також з метою виявлення потреби в професійному навчанні. Водночас оцінювання результатів службової діяльності має практичне значення, оскільки сприяє: по-перше, підвищенню рівня відповідальності поліцейських за виконання ними своїх службових повноважень, по-друге, підзвітності за ефективність і результативність службової діяльності не лише перед керівництвом органів поліції, а й пересічними громадянами, які, відповідно до чинного законодавства, мають право контролювати діяльність поліцейських [61, с. 37–38].

До особливостей кадрових процедур в Національній поліції України, як зауважує В. Кікінчук, належать такі: 1) сферою їх реалізації є органи й підрозділи Національної поліції України; 2) регламентуються нормативно-правовими актами, які містять норми адміністративного законодавства, більшою мірою відомчого – системи МВС України; 3) суб'єктами таких процедур є: з одного боку, працівник Національної поліції України, з іншого – керівник (начальник) або інша особа, яка наділена владними повноваженнями щодо вирішення окремих питань, пов'язаних з проходженням служби; 4) мають службову спрямованість, оскільки пов'язані з врегулюванням подібних за змістом і призначенням питань; 5) мають внутрішню спрямованість, оскільки пов'язані з врегулюванням внутрішньо-організаційних питань службової діяльності Національної поліції України; 6) дисциплінують, підвищують організованість і дієвість учасників адміністративних відносин, які виникають з питань проходження служби, оскільки визначають порядок, місце, час, методи й інші важливі складові їх взаємовідносин; 7) полягають у розгляді та вирішенні індивідуальних справ; 8) обов'язкові для виконання, їх порушення призводить

до анулювання прийнятих рішень [72, с. 79–82]. Як переконує К. Гарбузюк, поняття «кадрова процедура» характеризує складне багатоаспектне явище, яке має широке коло особливостей, з огляду на що його не можна тлумачити лише за певним аспектом. Зміст кадрових процедур загалом і в сфері поліцейської діяльності зокрема неправильно розглядати з однієї позиції, адже він стосується двох сфер – управлінської та правової. Механізми реалізації кадрових процедур мають здебільшого адміністративно- або трудо-управлінську природу, оскільки пов'язані з внутрішньою організацією діяльності органів Національної поліції. Водночас кожна процедура регламентована правом і здійснюється уповноваженими на її проведення суб'єктами, унаслідок чого настають юридичні наслідки у вигляді виникнення нових правовідносин або зміни чи припинення інших. Кадрова процедура в діяльності органів Національної поліції – це цілісний комплекс регламентованих нормами права заходів, об'єднаних спільною метою та спрямованих на виконання окремих завдань кадрового забезпечення поліцейських. Кадрові процедури не одноманітні й не схожі між собою. Зокрема, кадрове забезпечення Національної поліції – це багатоаспектне явище, реалізація якого відбувається в контексті проведення великого кола різних процедур, кожна з яких має особливий механізм здійснення й викликає відповідний юридичний результат. Кадрові процедури забезпечують послідовність кадрового забезпечення в органах і підрозділах Національної поліції, формують систему роботи з кадрами й підвищують її цільову орієнтованість; окрім того, кадрові процедури можна вважати інструментом підтримки законності кадрового забезпечення, адже кожна з них є окремим кластером кадрової роботи, що реалізується відповідно до чітко встановленої законодавчої моделі [27, с. 180–186].

Під час кадрових процедур у Національній поліції України адміністративні правовідносини спрямовано на забезпечення організаційних умов для ефективного управління кадрами, що обумовлює доцільність їх виокремлення в системі правовідносин з кадрових процедур у Національній поліції. Норми адміністративного права регулюють правила й порядок прийняття на посаду

поліцейського, зокрема конкурсні процедури, порядок проходження служби, процедури атестування, присвоєння й позбавлення спеціальних звань, повноваження посадових осіб в організації трудового процесу, процедури застосування заохочень і дисциплінарних стягнень у поліції, правила користування й оформлення відповідних документів тощо. Специфічними ознаками адміністративних правовідносин під час кадрових процедур у Національній поліції, як зауважує В. Прітчїна, є такі: 1) регулюються нормами адміністративного права; 2) адміністративно-правові норми визначають владні повноваження поліцейських, форми й методи їх реалізації, регламентують правовий статус поліцейських; 3) пов'язані з виконавчою та розпорядчою діяльністю органів Національної поліції; 4) виникають у процесі внутрішньої організаційної, управлінської та контрольної діяльності з приводу здійснення кадрових процедур; 5) один із суб'єктів обов'язково виражає публічний інтерес (держава в особі керівників вищих органів Національної поліції); 6) за невиконання чи порушення адміністративно-правових норм, які регулюють кадрові процедури в Національній поліції, передбачена юридична відповідальність, зокрема й адміністративна, тощо [39, с. 21; 117, с. 168–173].

На підставі аналізу зазначеного можемо стверджувати, що особливості кадрових процедур в органах Національної поліції полягають у тому, що вони мають виразну процесуально правову природу та є не сукупністю окремих кадрових дій, а системно організованими адміністративними процедурами, кожна з яких займає визначене місце в загальному юридично значущому процесі кадрового забезпечення й виконує технологічну функцію забезпечення юридичної правильності управлінських рішень щодо персоналу. Такі процедури є нормативно детермінованими та здійснюються в межах і способами, передбаченими законодавством про Національну поліцію й підзаконними актами, що забезпечує їх формалізованість, передбачуваність і можливість контролю, а водночас зумовлює імперативний характер регулювання, коли службове рішення приймається уповноваженим суб'єктом публічної адміністрації й створює для поліцейського або кандидата юридично значущі

наслідки. Їх специфіка також виявляється в спеціальному суб'єктному складі – обов'язковими учасниками є поліцейські, кандидати й компетентні посадові особи та кадрові органи, які реалізують управлінські повноваження в межах ієрархічної структури поліції. Причому початок процедури може відбуватися як у силу закону, так і внаслідок управлінської ініціативи, а згода другої сторони не завжди є необхідною умовою, що відповідає специфіці публічної служби.

Зміст кадрових процедур охоплює комплекс послідовних етапів добору та конкурсного відбору, навчання, професійної та тактичної підготовки, розстановки й переміщення, атестації, оцінювання, мотивації та просування, а також припинення служби, причому характерною рисою є багатоступеневість і варіативність досягнення результату в межах єдиної мети – укомплектування поліції компетентними професіоналами, здатними ефективно виконувати завдання з охорони прав і свобод людини, протидії злочинності й забезпечення публічної безпеки та порядку. Визначальною в цьому контексті є процедура оцінювання службової діяльності, яка має регулярний або періодичний характер, здійснюється за законодавчо визначеними критеріями й уповноваженими суб'єктами, спрямовується на встановлення професійної придатності, результативності та якості виконання службових обов'язків, а її наслідком є прийняття адміністративного акта індивідуальної дії, що впливає на подальшу службову кар'єру, перспективи просування й потребу в додатковому навчанні. Водночас кадрові процедури в поліції мають підвищене суспільне значення, оскільки вони забезпечують не лише внутрішню керованість органу, а й підзвітність і довіру до поліцейської служби, адже якість добору й оцінювання персоналу прямо корелює з ефективністю виконання публічних функцій і спроможністю поліції діяти професійно, добросовісно й законно.

Отже, кадрові процедури в органах Національної поліції є ключовим процесуальним правовим механізмом кадрового забезпечення та внутрішнього управління персоналом, за допомогою якого матеріальні норми про службу, статус поліцейського й вимоги до професійної придатності набувають реального практичного втілення у вигляді правомірних і передбачуваних управлінських

рішень. Завдяки нормативно визначеній послідовності процедурних дій і встановленим етапам добору, конкурсного відбору, навчання та професійної й тактичної підготовки, розстановки та переміщення, атестації, оцінювання, мотивації, просування й припинення служби забезпечується юридична правильність кадрових процесів, їх прозорість і контрольованість, а також мінімізуються ризики суб'єктивізму й випадковості в прийнятті рішень щодо кар'єри поліцейського. Тож кадрові процедури не лише виконують організаційно-технологічну функцію, а й мають гарантійне та публічне значення, оскільки спрямовані на формування професійного, добросовісного та дисциплінованого кадрового складу, здатного якісно реалізовувати поліцейські повноваження, водночас підсилюючи відповідальність і підзвітність поліцейських як перед керівництвом, так і перед суспільством, що прямо впливає на рівень довіри до поліції, ефективність виконання завдань з охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки й порядку.

Окреслимо види таких процедур. Зокрема, як зауважує В. Кікінчук, кадрові процедури в органах Національної поліції можна класифікувати так: 1) за суб'єктом ініціативи проведення кадрової процедури: заявні (за волевиявленням претендента на посаду поліцейського, поліцейського чи працівника органів поліції: подання документів на заняття вакантної посади в органах Національної поліції, проходження конкурсу на службу в поліції тощо) та втручальні (за волевиявленням інших суб'єктів кадрових правовідносин: громадський та інші види контролю за діяльністю органів поліції та її посадових осіб, процедури звільнення та ротації тощо); 2) за характером наслідків для суб'єкта кадрових правовідносин: позитивні (сприятливі: просування по службі, отримання вищого звання чи нагороди тощо) та негативні (несприятливі: процедури притягнення до відповідальності, отримання догани, звільнення, пониження та ін.); 3) за стадією кадрового забезпечення: підготовчі (процедури підготовки й навчання кадрів тощо) та результативні (процедури розстановки чи вивільнення кадрів тощо); 4) за спрямованістю діяльності суб'єкта кадрових

правовідносин в органах поліції: внутрішньо орієнтовані (процедури переміщення та просування по службі тощо) та зовнішньо орієнтовані (процедури прийняття на службу в органи поліції, процедури громадського контролю тощо); 5) за ступенем урегульованості: звичайні (формальні) та спрощені (неформальні); 6) за функціональним призначенням: організаційні, управлінські, контрольні тощо; 7) за завданнями/стадіями кадрового забезпечення: процедури прогнозування й планування потреби в кадрах і маркетингу персоналу; процедури добору кадрів, вивчення та призначення на посади; процедури підготовки й навчання кадрів; процедури комплектування органів поліції, розстановки й обліку кадрів; процедури адаптації нових кадрів; процедури проходження служби, зокрема переміщення та просування по службі; процедури атестування; процедури професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки; контрольні процедури; процедури психологічного забезпечення; виховні та профілактичні процедури; процедури зміцнення дисципліни та законності; процедури соціального забезпечення (грошового, житлового, пенсійного тощо); процедури мотивації та стимулювання; процедури вивільнення кадрів тощо [71, с. 146–147].

Як зазначає К. Гарбузюк, є три ключові групи кадрових процедур в органах Національної поліції, а саме: 1) процедури, які пов'язані з прийняттям поліцейського на службу й охоплюють кадрові процедури, які здійснюються на початку службової кар'єри поліцейського й пов'язані з його відбором на службу, первинним навчанням, введенням у штат поліції тощо; 2) процедури, які пов'язані з процесом служби поліцейського й становлять сукупність кадрових процедур, пов'язаних з професійним навчанням, атестацією, отриманням чергових спеціальних звань, оплатою праці та відпочинком тощо; 3) процедури, які пов'язані з припиненням поліцейським службової кар'єри й об'єднують процедури, що реалізуються за фактом припинення поліцейським служби в поліції та розірвання трудових відносин з Національною поліцією України [27, с. 180–186].

На нашу думку, слід виокремити такі види кадрових процедур в органах Національної поліції:

– процедури кадрового прогнозування та планування (для визначення потреб персоналу, аналізу кадрового складу, планування комплектування підрозділів, формування кадрового резерву, прогнозування вакансій та оптимізації штатної чисельності тощо);

– процедури добору та прийняття на службу (пов'язані з прийняттям особи на службу в поліцію);

– процедури первинного професійного становлення поліцейського (для адаптації поліцейського до службового середовища – первинне професійне навчання, стажування, наставництво, введення в посаду, ознайомлення з функціональними обов'язками, правилами службової дисципліни й етичними стандартами поліцейської діяльності);

– процедури проходження служби (охоплюють повсякденну реалізацію службово-трудових відносин у поліції – переміщення по службі, ротації, суміщення виконання обов'язків, присвоєння спеціальних звань, облік вислуги років, надання відпусток, забезпечення режиму служби й відпочинку, ведення особових справ та інші процедури, пов'язані з безпосереднім проходженням служби);

– процедури оцінювання службової діяльності, професійного розвитку та кар'єрного просування (підвищення кваліфікації, перепідготовки, спеціалізації, службового навчання, атестування, оцінювання результатів службової діяльності, перевірка рівня професійної компетентності, тестування, співбесіди, аналіз виконання посадових обов'язків тощо);

– процедури мотиваційного та соціального забезпечення (нарахування й виплата грошового забезпечення, преміювання, нагородження, надання соціальних гарантій, житлового, медичного, пенсійного забезпечення, а також інші процедури, спрямовані на підтримання належного соціального статусу поліцейського та стимулювання якісного проходження служби);

– контрольні й наглядові кадрові процедури;

- процедури дисциплінарного реагування та юридичної відповідальності;
- процедури припинення служби (звільнення зі служби, оформлення припинення службових правовідносин, виключення зі штатів, передання справ і майна, проведення остаточних розрахунків, оформлення пенсійних документів та інші дії, пов'язані з припиненням службової кар'єри поліцейського).

Водночас якщо застосувати інший підхід до класифікації, то кадрові процедури в органах Національної поліції можна класифікувати за такими критеріями:

1) за стадіями службової кар'єри поліцейського:

- процедури прийняття на службу;
- процедури проходження служби;
- процедури припинення служби;

2) за характером юридичних наслідків:

- позитивного характеру (призначення, підвищення, заохочення, нагородження);
- обмежувального або негативного характеру (стягнення, пониження, звільнення);

3) за суб'єктом ініціювання:

- ініційовані особою, яка реалізує службове право;
- ініційовані уповноваженим керівником чи кадровим підрозділом;
- ініційовані контрольними або юрисдикційними суб'єктами.

З огляду на це, можемо дійти таких висновків щодо поняття та особливостей кадрових процедур в органах Національної поліції з процесуально-правового аспекту:

1. Особливості кадрових процедур в органах Національної поліції полягають у тому, що вони мають виразну процесуально правову природу та є не сукупністю ізольованих кадрових дій, а системно організованими адміністративними процедурами, кожна з яких займає визначене місце в загальному юридично значущому процесі кадрового забезпечення й виконує технологічну функцію забезпечення юридичної правильності управлінських

рішень щодо персоналу. Такі процедури є нормативно детермінованими та здійснюються в межах і способами, передбаченими законодавством про Національну поліцію й підзаконними актами, що забезпечує їх формалізованість, передбачуваність і можливість контролю, а водночас зумовлює імперативний характер регулювання, коли службове рішення приймається уповноваженим суб'єктом публічної адміністрації й створює для поліцейського або кандидата юридично значущі наслідки. Їх специфіка також виявляється в спеціальному суб'єктному складі – обов'язковими учасниками є поліцейські, кандидати й компетентні посадові особи та кадрові органи, які реалізують управлінські повноваження в межах ієрархічної структури поліції, причому процедура може починатися як у силу закону, так і внаслідок управлінської ініціативи, а згода другої сторони не завжди є необхідною умовою, що відповідає природі публічної служби.

2. Зміст кадрових процедур охоплює комплекс послідовних етапів добору й конкурсного відбору, навчання, професійної та тактичної підготовки, розстановки, переміщення, атестації й оцінювання, мотивації та просування, а також припинення служби, причому характерною рисою є багатоступеневість і варіативність досягнення результату в межах єдиної мети – укомплектування поліції компетентними професіоналами, здатними ефективно виконувати завдання з охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки й порядку. Визначальною в цьому контексті є процедура оцінювання службової діяльності, яка має регулярний або періодичний характер, здійснюється за законодавчо визначеними критеріями та уповноваженими суб'єктами, спрямовується на встановлення професійної придатності, результативності та якості виконання службових обов'язків, а її наслідком є прийняття адміністративного акта індивідуальної дії, що впливає на службову кар'єру, перспективи просування й потребу в додатковому навчанні. Водночас кадрові процедури в поліції мають підвищене суспільне значення, оскільки вони забезпечують не лише внутрішню керованість органу, а й підзвітність і довіру до поліцейської служби, адже якість добору й оцінювання персоналу прямо

корелює з ефективністю виконання публічних функцій і спроможністю поліції діяти професійно, добросовісно й законно.

3. Значення кадрових процедур в органах Національної поліції полягає в тому, що вони є ключовим процесуально правовим механізмом кадрового забезпечення та внутрішнього управління персоналом, за допомогою якого матеріальні норми про службу, статус поліцейського й вимоги до професійної придатності набувають реального практичного втілення у вигляді правомірних і передбачуваних управлінських рішень. Завдяки нормативно визначеній послідовності процедурних дій і встановленим етапам добору, конкурсного відбору, навчання та професійної й тактичної підготовки, розстановки, переміщення, атестації, оцінювання, мотивації, просування та припинення служби забезпечується юридична правильність кадрових процесів, їх прозорість і контрольованість, а також мінімізуються ризики суб'єктивізму й випадковості в прийнятті рішень щодо кар'єри поліцейського. Тож кадрові процедури не лише виконують організаційно-технологічну функцію, а й мають гарантійне та публічне значення, оскільки спрямовані на формування професійного, добросовісного й дисциплінованого кадрового складу, здатного якісно реалізовувати поліцейські повноваження, водночас підсилюючи відповідальність і підзвітність поліцейських як перед керівництвом, так і перед суспільством, що впливає на рівень довіри до поліції, ефективність виконання завдань з охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки й порядку.

4. Слід виокремити такі види кадрових процедур в органах Національної поліції: процедури кадрового прогнозування та планування (для визначення потреб персоналу, аналізу кадрового складу, планування комплектування підрозділів, формування кадрового резерву, прогнозування вакансій та оптимізації штатної чисельності тощо); процедури добору та прийняття на службу (пов'язані з прийняттям особи на службу в поліцію); процедури первинного професійного становлення поліцейського (для адаптації поліцейського до службового середовища – первинне професійне навчання,

стажування, наставництво, уведення в посаду, ознайомлення з функціональними обов'язками, правилами службової дисципліни й етичними стандартами поліцейської діяльності); процедури проходження служби (охоплюють повсякденну реалізацію службово-трудових відносин у поліції – переміщення по службі, ротації, суміщення виконання обов'язків, присвоєння спеціальних звань, облік вислуги років, надання відпусток, забезпечення режиму служби й відпочинку, ведення особових справ та інші процедури, пов'язані з безпосереднім проходженням служби); процедури оцінювання службової діяльності, професійного розвитку та кар'єрного просування (підвищення кваліфікації, перепідготовки, спеціалізації, службового навчання, атестування, оцінювання результатів службової діяльності, перевірка рівня професійної компетентності, тестування, співбесіди, аналіз виконання посадових обов'язків тощо); процедури мотиваційного та соціального забезпечення (нарахування й виплата грошового забезпечення, преміювання, нагородження, надання соціальних гарантій, житлового, медичного, пенсійного забезпечення, а також інші процедури, спрямовані на підтримання належного соціального статусу поліцейського та стимулювання якісного проходження служби); контрольні й наглядові кадрові процедури; процедури дисциплінарного реагування та юридичної відповідальності; процедури припинення служби (звільнення зі служби, оформлення припинення службових правовідносин, виключення зі штатів, передання справ і майна, проведення остаточних розрахунків, оформлення пенсійних документів та інші дії, пов'язані з припиненням службової кар'єри поліцейського).

Водночас якщо застосувати інший підхід до класифікації, то кадрові процедури в органах Національної поліції можна класифікувати за такими критеріями: 1) за стадіями службової кар'єри поліцейського: процедури прийняття на службу; процедури проходження служби; процедури припинення служби; 2) за характером юридичних наслідків: позитивного характеру (призначення, підвищення, заохочення, нагородження); обмежувального або негативного характеру (стягнення, пониження, звільнення); 3) за суб'єктом

ініціювання: ініційовані особою, яка реалізує службове право; ініційовані уповноваженим керівником чи кадровим підрозділом; ініційовані контрольними або юрисдикційними суб'єктами.

Отже, поняття кадрових процедур в органах Національної поліції слід визначати як нормативно встановлену та процесуально впорядковану сукупність взаємопов'язаних адміністративних процедур, що становлять окремі локальні блоки єдиного юридично значущого процесу кадрового забезпечення поліції та реалізуються вповноваженими суб'єктами публічної адміністрації у визначеній послідовності дій і рішень з метою досягнення передбаченого матеріальними нормами результату – формування, підтримання й розвитку професійного кадрового потенціалу органів і підрозділів Національної поліції. Зміст таких процедур охоплює добір і конкурсні механізми прийняття на службу, навчання та професійну підготовку, тактичну підготовку як складову професійної компетентності, розстановку й переміщення по службі, атестацію та оцінювання, мотивацію та просування, а також припинення служби. Водночас кожна процедура виконує технологічну функцію забезпечення юридичної правильності кадрових дій, їх прозорості й передбачуваності, узгодженості з принципами законності, рівного доступу до служби, професіоналізму та доброчесності, а кінцевим призначенням усього комплексу є укомплектування поліції висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати завдання щодо охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки й порядку.

### **1.3. Адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції**

Нині забезпечення прав і свобод людини є основним пріоритетом і найвагомішою соціальною цінністю для більшості європейських держав. Євроінтеграційний напрям України зумовлює пріоритетність питань

забезпечення прозорого, ефективного, орієнтованого на потреби населення функціонування всіх державних інститутів, які забезпечують захист прав і свобод людини та громадянина. У цьому контексті особливої актуальності набула проблема оновлення діяльності основного правоохоронного органу України – служби поліції, його трансформації в сучасну Національну поліцію, здатну реалізувати гуманістичну концепцію піклування держави про людину з дотриманням пріоритетності прав і свобод усіх громадян на основі принципів верховенства права, законності й порядку [156, с. 32–38].

Можемо стверджувати, що зі зміною напрямку розвитку служби поліції змінився також її адміністративно-правовий статус. Ця категорія визначається в наукових джерелах як сукупність цілей, завдань, структурно-організаційних і компетенційних складників діяльності Національної поліції, що забезпечує захист прав і свобод людини [70, с. 34; 156, с. 32–38].

Категорія «правовий статус Національної поліції» загалом є суб'єктивною з огляду на її зміст, однак спільним для більшості наукових підходів є те, що окреслена категорія репрезентує сукупність правовизначальних елементів, що надають уявлення про функціональність цього суб'єкта й базові організаційні складові її забезпечення. Тому правовий статус Національної поліції України як провідного суб'єкта реалізації оперативно-розшукової функції репрезентується через встановлений нормативний базис, який надає можливість для реалізації нею цієї функції. Загалом інститут адміністративно-правового статусу як провідний у системі адміністративного права забезпечує науково-доктринальне розуміння основного функціонального призначення Національної поліції в механізмі реалізації правоохоронної функції держави загалом. Вивчення його особливостей зосереджується на аналізі загальних особливостей, що репрезентуються категорією «правовий статус» та окремо – похідних, які деталізують їхні положення через призму галузевої прив'язки [106, с. 398–401].

Згідно із Законом України «Про Національну поліцію», Національна поліція України (поліція) – це центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини,

протидії злочинності, підтримання публічної безпеки й порядку. Діяльність поліції спрямовується й координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України відповідно до закону. Завданнями поліції є надання поліцейських послуг у сферах: 1) забезпечення публічної безпеки й порядку; 2) охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства та держави; 3) протидії злочинності; 4) надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги [137].

Нечіткість законодавства про Національну поліцію обумовлює певні особливості правового статусу зазначеного органу влади, частина з яких має чітко виражений позитивний і прогресивний характер, а деякі, навпаки, викликають низку суттєвих запитань. Основними позитивними особливостями правового статусу поліції О. Падалка визначає такі: по-перше, Національна поліція є центральним органом виконавчої влади, що зменшує її залежність від Міністерства внутрішніх справ України та, відповідно, підвищує самостійність у питанні реалізації свого функціонального призначення; по-друге, діяльність поліції має соціально орієнтований і сервісний характер, тобто пов'язана з наданням послуг населенню; по-третє, чітко визначено перелік повноважень Національної поліції; по-четверте, чітко визначено на законодавчому рівні коло поліцейських заходів, зокрема перелік і підстави використання поліцією спеціальних засобів; по-п'яте, суттєво вдосконалено процедуру формування кадрового потенціалу органів поліції, яка характеризується високим рівнем прозорості; по-шосте, більш ґрунтовно визначено організаційно-правові підвалини взаємодії поліції з громадськістю. Серед негативних аспектів правового закріплення статусу поліції виокремлено: по-перше, невизначеність основних функцій поліції, а також повноважень її структурно-функціональних ланок; по-друге, нечітко прописаний механізм дисциплінарної відповідальності працівників поліції; по-третє, відсутність конкурсної процедури для заміщення керівних посад в органах поліції у зв'язку з просуванням по службі тощо [109, с. 9–10].

Прогресивною тенденцією нині є встановлення адміністративно-правового статусу щодо Національної поліції, що надає можливість зміцнити в державі законність на основі підвищення правової культури органу поліції загалом та його окремих працівників, удосконалити підходи до організації правозахисної діяльності, зміцнити дисципліну, посилити відповідальність і підзвітність поліції перед громадою [156, с. 32–38].

На підставі аналізу законодавства України зазначимо, що до суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції належать: Президент України; Кабінет Міністрів України; Міністерство внутрішніх справ України; Міністр внутрішніх справ України; керівник поліції; Департамент кадрового забезпечення Національної поліції, підрозділи кадрового забезпечення в територіальних органах поліції; керівники територіальних органів поліції; керівник закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських; атестаційні комісії поліції; дисциплінарні комісії в Національній поліції України; інші органи, які контролюють дотримання кадрових процедур і спеціальних вимог (Національне агентство з питань запобігання корупції; Національне агентство України з питань державної служби; Державне бюро розслідувань; Національне антикорупційне бюро України тощо).

Відповідно, ці суб'єкти не мають уніфікованого статусу. З огляду на це проаналізуємо загально-теоретичні положення. У теорії адміністративного права є незначна кількість категорій, які використовують у всіх без винятку сферах суспільного життя. Однією з таких категорій є «адміністративно-правовий статус». Практично немає вченого-адміністративіста, практика-юриста чи публічного чиновника, який би не застосовував його у своїй діяльності. Адже всі неоднорідні суб'єкти суспільних відносин мають свій, притаманний лише їм суспільний статус. Немає двох абсолютно однакових осіб не лише за фізіологічними, а й за суспільними ознаками. Кожна людина є фізіологічно та суспільно унікальною, а стосовно об'єднань осіб (юридичних осіб) узагалі не може йтися про будь-яку тотожність між ними. Кожна особа має свої

індивідуальні права, свободи, приватну власність, займається специфічною корисною працею та має різну кількість суб'єктів права, які взаємодіють з нею [35, с. 3].

Як вважає М. Горбач, за змістом адміністративно-правовий статус суб'єктів права – це взаємопов'язаний комплекс юридично закріплених адміністративних завдань (функцій), адміністративних прав та обов'язків, установлених на основі адміністративно-правових норм позитивного (які реалізуються владними суб'єктами адміністративного права) і негативного характеру (які накладаються на суб'єктів адміністративного права), що мають загальний, універсальний характер для всіх однорідних учасників адміністративно-правових відносин [35, с. 7].

Адміністративно-правовий статус Національної поліції України як провідного суб'єкта реалізації оперативно-розшукової функції, як вважає В. Огурченко, реалізується через коло повноважень її оперативних підрозділів, систему їхніх взаємозв'язків під час реалізації оперативно-розшукових заходів і кінцевий результат їхнього здійснення з позиції соціального та процесуального значення [106, с. 398–401].

Адміністративно-правовий статус Національної поліції Д. Катрич розуміє як сукупність визначених нормативно-правовими актами України цілей, завдань, структурно-організаційних і компетенційних елементів, спрямованих на забезпечення прав і свобод людини, інтересів суспільства й держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки та порядку, а також надання в межах, визначених законом, послуг особам [70, с. 31–35].

Правовий статус Національної поліції, як зауважує О. Падалка, є складною системою, внутрішня форма організації якої визначається низкою юридично значущих ознак і властивостей, кожна з яких характеризує певний аспект цього органу влади, і які у своїй єдності визначають його юридичне становище в суспільстві й державі як суб'єкта відповідних правовідносин [109, с. 9–10].

Адміністративно-правовий статус Національної поліції України, як вважає А. В. Танько, містить сукупність складників: цільовий – визначається місією

поліції щодо сприяння реалізації державної політики у сфері протидії злочинності та забезпечення громадського порядку, забезпечення прав і свобод людини, інтересів суспільства й держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки, а також надання в межах, визначених законом, послуг особам. Пріоритетністю в роботі цього органу держави є служіння потребам окремих громадян і суспільству загалом у тісній співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами й громадськими об'єднаннями на засадах партнерства та спрямування на задоволення їхніх потреб, відповідно до чинного законодавства України; організаційний, що відображає структуру Національної поліції, яка містить такі підрозділи: кримінальна поліція, патрульна поліція, органи досудового розслідування, поліція охорони, спеціальна поліція, поліція особливого призначення, що мають задовольнити потреби всіх верств населення та структур суспільства в правовому захисті й підтриманні безпеки. Крім того, така організаційна структура передбачає центральний орган управління поліцією, до складу якого входять організаційно поєднані структурні підрозділи, що забезпечують виконання покладених на поліцію завдань у напрямі захисту прав людини на місцях; компетенційний – пов'язаний з окресленням завдань, функцій, прав та обов'язків, а також ступенем відповідальності правоохоронного органу й окремих його підрозділів і працівників, що визначають орієнтованість їхньої діяльності на захист індивіда та гарантованість законності протидії державі з боку людини з метою захисту власних прав і свобод [156, с. 32–38].

Отже, адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції – це визначене нормами публічного права юридичний стан уповноважених органів і посадових осіб, а також спеціалізованих комісій і підрозділів, який виражається в закріпленій за ними компетенції щодо організації та здійснення кадрових процедур у поліції, зокрема з добором і прийняттям на службу, професійною підготовкою, розстановкою й просуванням, оцінюванням та атестуванням, застосуванням заохочень і дисциплінарних заходів, формуванням кадрових рішень та контролем їх виконання, причому зміст такого статусу охоплює сукупність завдань,

повноважень, прав і обов'язків, меж відповідальності та процедурних гарантій, за допомогою яких забезпечується комплектування поліції професійним персоналом і підтримання службової дисципліни як передумови реалізації правоохоронної функції держави.

Щодо особливостей адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції, то вважаємо, що вони полягають у тому, що він має складну багаторівневу структуру й не може бути зведений до єдиного стандарту для всіх учасників кадрової сфери, оскільки охоплює суб'єктів різної правової природи та різного масштабу компетенції – від суб'єктів загальнодержавного спрямування, які визначають організаційні засади функціонування поліції та рамкові параметри її кадрової політики, до внутрішньо-системних органів і посадових осіб, що приймають конкретні індивідуальні рішення щодо проходження служби, а також колегіальних утворень, покликаних забезпечити процедурну обґрунтованість і неупередженість оцінювання та дисциплінарного реагування. Його визначальною особливістю є поєднання цільового елемента, який орієнтує кадрову роботу на служіння суспільству через формування спроможного поліцейського корпусу, організаційного елемента, що відображає ієрархічну побудову поліції та спеціалізацію кадрових підрозділів, і компетенційного елемента, який визначає обсяг владних повноважень, межі дискреції та юридичні наслідки кадрових актів, що ухвалюються в процедурній формі. Водночас цей статус є переважно внутрішньо-організаційним за способом реалізації, оскільки розкривається через службові управлінські відносини, однак за змістом він має виразно публічний характер, адже кадрові рішення в поліції безпосередньо впливають на здатність держави забезпечувати правопорядок і права людини, що обумовлює підвищені вимоги до законності, прозорості, підзвітності й дисциплінарної відповідальності в межах кадрових процедур.

Проаналізуємо статус кожного із суб'єктів. Згідно зі ст. 106 Конституції України, Президент України: забезпечує державну незалежність, національну безпеку та правонаступництво держави; звертається з посланнями до народу та

зі щорічними й позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє та зовнішнє становище України; зупиняє дію актів Кабінету Міністрів України з мотивів невідповідності цій Конституції з одночасним зверненням до Конституційного Суду України щодо їх конституційності; є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України; призначає на посади та звільняє з посад вище командування Збройних Сил України, інших військових формувань; здійснює керівництво у сферах національної безпеки й оборони держави; вносить до Верховної Ради України подання про оголошення стану війни та в разі збройної агресії проти України приймає рішення про використання Збройних Сил України й інших, утворених відповідно до законів України, військових формувань; приймає, згідно із законом, рішення про загальну або часткову мобілізацію та введення воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях у разі загрози нападу, небезпеки державній незалежності України; присвоює вищі військові звання, вищі дипломатичні ранги й інші вищі спеціальні звання та класні чини; нагороджує державними нагородами; встановлює президентські відзнаки й нагороджує ними; підписує закони, прийняті Верховною Радою України; має право вето щодо прийнятих Верховною Радою України законів (крім законів про внесення змін до Конституції України) з наступним поверненням їх на повторний розгляд Верховної Ради України; здійснює інші повноваження, визначені Конституцією України [84].

Відповідно до конституційних положень, акцентуємо, що Президент України є суб'єктом кадрової роботи в органах Національної поліції не через здійснення поточного комплектування персоналу, а через конституційне визначення безпекового курсу держави, нормативний вплив на організацію служби й реалізацію повноважень щодо вищого кадрового складу поліції, передусім шляхом присвоєння вищих спеціальних звань і формування статусних засад проходження служби.

Щодо ще одного суб'єкта, зазначимо, що діяльність Кабінету Міністрів України спрямовується на забезпечення інтересів Українського народу шляхом виконання Конституції та законів України, актів Президента України, а також

програми діяльності Кабінету Міністрів України, схваленої Верховною Радою України, вирішення питань державного управління у сфері економіки й фінансів, соціальної політики, праці та зайнятості, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, спорту, туризму, охорони навколишнього природного середовища, екологічної безпеки, природокористування, правової політики, законності, забезпечення прав і свобод людини та громадянина, запобігання й протидії корупції, розв'язання інших завдань внутрішньої та зовнішньої політики, цивільного захисту, національної безпеки й обороноздатності. Кабінет Міністрів України здійснює постійний контроль за виконанням органами виконавчої влади Конституції України й інших актів законодавства України, вживає заходів щодо усунення недоліків у роботі зазначених органів. Крім того, Кабінет Міністрів України організовує фінансове й матеріально-технічне забезпечення діяльності правоохоронних органів і визначає, відповідно до закону, умови оплати праці поліцейських [134].

Отже, Кабінет Міністрів України як суб'єкт кадрової роботи в органах Національної поліції України в межах своїх конституційних і законодавчих повноважень забезпечує виконавчу реалізацію правоохоронної функції держави, здійснює контроль за діяльністю виконавчої гілки влади, спеціально організовує фінансове й матеріально-технічне забезпечення поліції як правоохоронного органу, з визначенням умов оплати праці поліцейських.

Наступний блок суб'єктів є внутрішнім, до якого належать: Міністерство внутрішніх справ України; Міністр внутрішніх справ України; керівник поліції; Департамент кадрового забезпечення Національної поліції, підрозділи кадрового забезпечення в територіальних органах поліції; керівники територіальних органів поліції; керівник закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських; атестаційні комісії поліції; дисциплінарні комісії в Національній поліції України.

Міністерство внутрішніх справ має складну структуру, що складається з різних департаментів, відділів, управлінь і секторів. Ця структура ретельно організована для забезпечення виконання широкого спектра функцій та завдань,

покладених на МВС. МВС має широкий спектр повноважень, зокрема забезпечення безпеки громадян, боротьба зі злочинністю, контроль за дотриманням законодавства, надання правової допомоги громадянам та організація навчальних закладів. МВС несе відповідальність за ефективне виконання своїх функцій та обов'язків перед громадянами й державою. Ця відповідальність передбачає забезпечення громадської безпеки, дотримання прав людини, запобігання корупції й ефективне використання бюджету. Загальною метою Міністерства внутрішніх справ є забезпечення правопорядку в Україні та безпеки громадян. Для досягнення цієї мети важливо, щоб МВС було ефективно організовано та функціонувало, а його діяльність ретельно контролювалася для забезпечення виконання ним своїх повноважень [151, с. 124].

За законодавством, Міністерство внутрішніх справ України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується й координується Кабінетом Міністрів України. МВС України як суб'єкт кадрової роботи здійснює добір кадрів в апарат МВС, територіальні органи, заклади, установи й на підприємства, що належать до сфери управління МВС, організовує роботу з підготовки та професійного навчання працівників МВС, поліцейських і військовослужбовців Національної гвардії; забезпечує формування пропозицій до проєкту державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних і робітничих кадрів, підвищення кваліфікації й перепідготовку кадрів для МВС, Національної гвардії та центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує й координує Міністр; забезпечує на базі закладів освіти, що належать до сфери управління МВС, підготовку та професійне навчання кадрів для МВС, центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує й координує Міністр, та Національної гвардії [126].

Міністерство внутрішніх справ України виконує низку повноважень як суб'єкт кадрової політики у сфері діяльності поліції, найперше – нормотворчу діяльність, наприклад, призначення на посади поліцейських здійснюють посадові особи органів (закладів, установ) поліції відповідно до номенклатури

посад, яку затверджує Міністерство внутрішніх справ України; вимоги щодо рівня фізичної підготовки для поліцейських і кандидатів, які вступають на службу в поліції, затверджує Міністерство внутрішніх справ України; тощо [137].

Нині тактичною метою державної політики МВС України має бути подальша розбудова інституціональної структури системи органів МВС України, досягнення на цій основі оптимальної моделі її складників, здатної ефективно забезпечувати права та свободи людини й громадянина; надання публічно-сервісних послуг; протидія кримінальним та адміністративним правопорушенням і корупції; ефективне забезпечення публічного порядку й безпеки [31, с. 103–107].

Отже, на Міністерство внутрішніх справ України покладається формування загальних організаційно-правових, управлінських і нормативних засад кадрового забезпечення поліції шляхом нормативного впорядкування кадрових процесів, формування вимог до проходження служби, визначення базових критеріїв професійної придатності, організації підготовки кадрів та координації функціонування інституцій, що забезпечують професійне становлення поліцейського персоналу.

Міністр внутрішніх справ України: 1) забезпечує формування державної політики у сфері забезпечення публічної безпеки й порядку, охорони та захисту прав і свобод людини, інтересів суспільства й держави, а також надання поліцейських послуг і контролює її реалізацію поліцією; 2) забезпечує нормативно-правове регулювання діяльності поліції, погоджує та подає на розгляд Кабінету Міністрів України розроблені поліцією та Міністерством внутрішніх справ України проекти законів, актів Кабінету Міністрів України з питань діяльності поліції; 3) затверджує стратегічні програми діяльності й визначає пріоритетні напрями роботи поліції, шляхи виконання покладених на неї завдань, затверджує плани її роботи; 4) забезпечує виконання міжнародних договорів України, що належать до сфер діяльності поліції; 5) забезпечує ведення та використання баз (банків) даних, визначає порядок обміну

інформацією між Міністерством внутрішніх справ України, поліцією й іншими центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України; 6) приймає рішення про розподіл бюджетних коштів, головним розпорядником яких є Міністерство внутрішніх справ України; 7) виконує інші обов'язки відповідно до цього та інших законів України [137].

Керівник поліції: 1) очолює поліцію та здійснює керівництво її діяльністю, забезпечує виконання покладених на неї завдань; 2) у межах компетенції організовує та контролює виконання поліцією Конституції та законів України; 3) вносить на розгляд Міністра внутрішніх справ України пропозиції щодо забезпечення формування державної політики у сфері забезпечення публічної безпеки й порядку, охорони та захисту прав і свобод людини, а також інтересів суспільства й держави, протидії злочинності, надання поліцейських послуг; 4) представляє у визначеному порядку поліцію у відносинах; 5) звітує перед Міністром внутрішніх справ України про виконання покладених на поліцію завдань і повноважень; 6) розподіляє обов'язки між своїми заступниками; 7) підписує накази поліції; 8) скасовує повністю чи в окремій частині акти територіальних органів поліції; 9) у межах повноважень надає доручення, обов'язкові для виконання поліцейськими, державними службовцями та працівниками поліції; 10) затверджує положення про самостійні структурні підрозділи апарату поліції; 11) приймає на службу та звільняє зі служби, призначає й звільняє з посад поліцейських; 12) призначає на посади та звільняє з посад у порядку, визначеному законом та іншими нормативно-правовими актами про державну службу, державних службовців апарату центрального органу управління поліції; 13) приймає на роботу й звільняє з роботи в порядку, визначеному законодавством про працю, працівників центрального органу управління поліції; 14) приймає у визначеному порядку рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності поліцейських; 15) приймає у визначеному законодавством про державну службу порядку рішення про заохочення й притягнення до дисциплінарної відповідальності державних

службовців апарату центрального органу управління поліції; 16) приймає у визначеному трудовим законодавством порядку рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників поліції; 17) у визначеному порядку вносить подання про представлення поліцейських, державних службовців апарату центрального органу управління поліції та працівників поліції до відзначення державними нагородами України; 18) присвоює спеціальні звання поліції; 19) присвоює ранги державних службовців відповідно до законодавства про державну службу; 20) вносить Міністру внутрішніх справ України пропозиції про утворення територіальних органів поліції, які є юридичними особами публічного права, у межах граничної чисельності поліцейських, державних службовців і працівників поліції та коштів, визначених на її утримання, а також щодо їх ліквідації, реорганізації Кабінетом Міністрів України; виконує повноваження керівника [137].

Отже, Міністр внутрішніх справ України та керівник Національної поліції України є ключовими суб'єктами кадрової роботи в органах Національної поліції, однак кожен з них реалізує різний за змістом і рівнем адміністративно-правовий вплив на кадрову сферу. Міністр внутрішніх справ України є суб'єктом стратегічного кадрового впливу, який забезпечує формування державної політики у сфері діяльності поліції, нормативно-правове регулювання, визначення пріоритетів її функціонування, контроль реалізації відповідної політики й ресурсне забезпечення системи. Керівник Національної поліції України є суб'єктом безпосереднього кадрового адміністрування, який здійснює практичну реалізацію кадрової політики, приймає індивідуальні кадрові рішення, забезпечує службову дисципліну, організовує структуру апарату поліції та координує кадрові процеси на рівні функціонування поліцейської системи.

Інші суб'єкти – підрозділи кадрового забезпечення в територіальних органах поліції; керівники територіальних органів поліції; керівник закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських; атестаційні комісії поліції; дисциплінарні комісії в Національній

поліції України тощо, залежно від повноважень, безпосередньо реалізують кадрові процедури в поліції.

Інші органи, які контролюють дотримання кадрових процедур та спеціальних вимог, – це передусім антикорупційні органи, зокрема, Національне агентство з питань запобігання корупції; Національне агентство України з питань державної служби; Державне бюро розслідувань; Національне антикорупційне бюро України тощо.

Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – Національне агентство) є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування й реалізує державну антикорупційну політику. До повноважень Національного агентства належать, зокрема, формування та реалізація антикорупційної політики, розроблення проєктів нормативно-правових актів з цих питань; здійснення моніторингу й контролю за виконанням актів законодавства з питань етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, і прирівняних до них осіб; здійснення в порядку, визначеному законом, контролю й перевірки декларацій суб'єктів декларування, зберігання та оприлюднення таких декларацій, проведення моніторингу способу життя суб'єктів декларування; організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, працівників державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, посадових осіб місцевого самоврядування (крім підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування); інші повноваження, визначені законом [122].

Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується й координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування й реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті). НАДС, відповідно до покладених на нього

завдань: забезпечує нормативно-правове регулювання у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; розробляє та вносить в установленому порядку Кабінетові Міністрів України схему посадових окладів на посадах державної служби, положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям; проводить моніторинг оплати праці державних службовців; здійснює підготовку пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом за результатами аналізу складу державних службовців державних органів; організовує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України; сприяє розвитку системи закладів освіти, що надають освітні послуги з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців; забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців; координує в межах повноважень, передбачених законом, діяльність регіональних центрів підвищення кваліфікації; здійснює інші повноваження, визначені законом [127].

Державне бюро розслідувань є державним правоохоронним органом, на який покладаються завдання щодо запобігання, виявлення, припинення, розкриття й розслідування кримінальних правопорушень, які належать до його компетенції. Державне бюро розслідувань, відповідно до покладених на нього завдань і в межах своєї компетенції: бере участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері протидії злочинності, вносить відповідні пропозиції на розгляд Кабінету Міністрів України; припиняє та розкриває кримінальні правопорушення, розслідування яких належить до його компетенції; здійснює оперативно-розшукову діяльність і досудове розслідування кримінальних правопорушень, які належать до підслідності Державного бюро розслідувань, на підставах і в порядку, встановлених законом; здійснює співробітництво з поліцейськими й іншими відповідними органами іноземних держав відповідно до законів і міжнародних договорів України; здійснює інші повноваження [119].

Національне антикорупційне бюро України (далі – Національне бюро) є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, на який покладається попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних та інших кримінальних правопорушень, які належать до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових. Завданням Національного бюро є протидія корупційним та іншим кримінальним правопорушенням, які вчинені вищими посадовими особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, і становлять загрозу національній безпеці, а також вжиття інших, передбачених законом, заходів щодо протидії корупції [136].

Отже, Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне агентство України з питань державної служби, Державне бюро розслідувань і Національне антикорупційне бюро України є спеціальними зовнішніми суб'єктами контролю та забезпечення законності кадрової роботи в органах Національної поліції України. Їх адміністративно-правовий статус зумовлений наявністю законодавчо визначених контрольних, регулятивних, антикорупційних, правоохоронних та юрисдикційних повноважень, що поширюються на окремі аспекти кадрових процедур і службової поведінки персоналу поліції. Їх роль у системі кадрового забезпечення поліції полягає в забезпеченні зовнішньої правової оцінки, контролю й охорони кадрових процесів від порушень, зловживань, корупційних проявів і відступу від встановлених стандартів публічної служби для публічної підконтрольності, правової визначеності й антикорупційної стійкості органів поліції.

З огляду на це, можемо дійти таких висновків щодо адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції:

– до суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції належать: Президент України; Кабінет Міністрів України; Міністерство внутрішніх справ України; Міністр внутрішніх справ України; керівник поліції; Департамент кадрового забезпечення Національної поліції, підрозділи кадрового забезпечення в територіальних органах поліції; керівники територіальних

органів поліції; керівник закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських; атестаційні комісії поліції; дисциплінарні комісії в Національній поліції України; інші органи, які контролюють дотримання кадрових процедур і спеціальних вимог (Національне агентство з питань запобігання корупції; Національне агентство України з питань державної служби; Державне бюро розслідувань; Національне антикорупційне бюро України тощо);

– особливості адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції полягають у тому, що він має складну багаторівневу структуру й не може бути зведений до єдиного стандарту для всіх учасників кадрової сфери, оскільки охоплює суб'єктів різної правової природи та різного масштабу компетенції – від суб'єктів загальнодержавного спрямування, які визначають організаційні засади функціонування поліції та рамкові параметри її кадрової політики, до внутрішньо-системних органів і посадових осіб, що приймають конкретні індивідуальні рішення щодо проходження служби, а також колегіальних утворень, спрямованих на забезпечення процедурної обґрунтованості й неупередженості оцінювання та дисциплінарного реагування. Його визначальною особливістю є поєднання цільового елемента, який орієнтує кадрову роботу на служіння суспільству через формування спроможного поліцейського корпусу, організаційного елемента, що відображає ієрархічну побудову поліції та спеціалізацію кадрових підрозділів, і компетенційного елемента, який визначає обсяг владних повноважень, межі дискреції та юридичні наслідки кадрових актів, що ухвалюються в процедурній формі. Водночас цей статус є переважно внутрішньо-організаційним за способом реалізації, оскільки розкривається через службові управлінські відносини, однак за змістом він має виразно публічний характер, адже кадрові рішення в поліції безпосередньо впливають на здатність держави забезпечувати правопорядок і права людини, що обумовлює підвищені вимоги до законності, прозорості, підзвітності й дисциплінарної відповідальності в межах кадрових процедур;

– відповідно до конституційних положень, Президент України є суб'єктом кадрової роботи в органах Національної поліції не через здійснення поточного комплектування персоналу, а через конституційне визначення безпекового курсу держави, нормативний вплив на організацію служби й реалізацію виключних повноважень щодо вищого кадрового складу поліції передусім шляхом присвоєння вищих спеціальних звань і формування статусних засад проходження служби;

– Кабінет Міністрів України як суб'єкт кадрової роботи в органах Національної поліції України в межах своїх конституційних і законодавчих повноважень забезпечує виконавчу реалізацію правоохоронної функції держави, здійснює контроль за діяльністю виконавчої гілки влади, спеціально організовує фінансове й матеріально-технічне забезпечення поліції як правоохоронного органу, з визначенням умов оплати праці поліцейських;

– на Міністерство внутрішніх справ України покладається формування загальних організаційно-правових, управлінських і нормативних засад кадрового забезпечення поліції шляхом нормативного впорядкування кадрових процесів, формування вимог до проходження служби, визначення базових критеріїв професійної придатності, організації підготовки кадрів і координації функціонування інституцій, що забезпечують професійне становлення поліцейського персоналу;

– Міністр внутрішніх справ України та керівник Національної поліції України є ключовими суб'єктами кадрової роботи в органах Національної поліції, однак кожен з них реалізує різний за змістом і рівнем адміністративно-правовий вплив на кадрову сферу. Міністр внутрішніх справ України є суб'єктом стратегічного кадрового впливу, який забезпечує формування державної політики у сфері діяльності поліції, нормативно-правове регулювання, визначення пріоритетів її функціонування, контроль реалізації відповідної політики та ресурсне забезпечення системи. Керівник Національної поліції України є суб'єктом безпосереднього кадрового адміністрування, який здійснює практичну реалізацію кадрової політики, приймає індивідуальні кадрові

рішення, забезпечує службову дисципліну, організовує структуру апарату поліції та координує кадрові процеси на рівні функціонування поліцейської системи;

– інші суб'єкти – підрозділи кадрового забезпечення в територіальних органах поліції; керівники територіальних органів поліції; керівник закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських; атестаційні комісії поліції; дисциплінарні комісії в Національній поліції України тощо, залежно від повноважень, безпосередньо реалізують кадрові процедури в поліції;

– інші органи, які контролюють дотримання кадрових процедур і спеціальних вимог – це передусім антикорупційні органи, зокрема Національне агентство з питань запобігання корупції; Національне агентство України з питань державної служби; Державне бюро розслідувань; Національне антикорупційне бюро України тощо. Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне агентство України з питань державної служби, Державне бюро розслідувань і Національне антикорупційне бюро України є спеціальними зовнішніми суб'єктами контролю та забезпечення законності кадрової роботи в органах Національної поліції України. Їх адміністративно-правовий статус зумовлений наявністю законодавчо визначених контрольних, регулятивних, антикорупційних, правоохоронних та юрисдикційних повноважень, що поширюються на окремі аспекти кадрових процедур і службової поведінки персоналу поліції. Їх роль у системі кадрового забезпечення поліції полягає в забезпеченні зовнішньої правової оцінки, контролю та охорони кадрових процесів від порушень, зловживань, корупційних виявів і відступу від установлених стандартів публічної служби для публічної підконтрольності, правової визначеності й антикорупційної стійкості органів поліції.

Отже, адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції – це визначене нормами публічного права юридичний стан уповноважених органів і посадових осіб, а також спеціалізованих комісій і підрозділів, який виражається в закріпленій за ними

компетенції щодо організації та здійснення кадрових процедур у поліції, зокрема з добором і прийняттям на службу, професійною підготовкою, розстановкою й просуванням, оцінюванням та атестуванням, застосуванням заохочень і дисциплінарних заходів, формуванням кадрових рішень і контролем їх виконання, причому зміст такого статусу охоплює сукупність завдань, повноважень, прав і обов'язків, меж відповідальності та процедурних гарантій, за допомогою яких забезпечується комплектування поліції професійним персоналом і підтримання службової дисципліни як передумови реалізації правоохоронної функції держави.

### **Висновки до розділу 1**

Адміністративні відносини у сфері проходження служби в органах Національної поліції мають управлінський і службово організаційний характер, оскільки ґрунтуються на юридично визначеній компетенції та ініціативі уповноважених керівників і органів, реалізуються через владні рішення та процедури, передбачають наявність кореспондуючих суб'єктивних прав і юридичних обов'язків сторін, а їх предметом є не приватний інтерес як такий, а належна організація службової діяльності в ієрархічно побудованій системі поліції при одночасному забезпеченні гарантій прав і свобод людини та громадянина, трудових і соціальних прав поліцейського й дотриманні принципів законності, пропорційності та службової дисципліни.

Запропоновано таку класифікацію адміністративних правовідносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції: 1) за сферою виникнення: а) внутрішньо-організаційні – пов'язані з добором і прийняттям на службу, призначенням і переміщенням, оцінюванням, атестуванням, заохоченням, дисциплінарною практикою, службовими перевітками та внутрішнім контролем; б) зовнішні – виникають у взаємодії поліції з іншими органами й особами у зв'язку з виконанням публічних функцій, коли зовнішні

вимоги або контроль впливають на службові рішення щодо поліцейських; 2) за підпорядкованістю сторін: а) вертикальні – між керівником і підлеглим, між вищим та нижчим органом або підрозділом; б) горизонтальні – між непідпорядкованими підрозділами або посадовими особами, коли потрібні погодження чи координація; 3) за призначенням: а) регулятивні – забезпечують нормальне проходження служби, визначають права й обов'язки, порядок добору, навчання, оцінювання, просування та соціальне забезпечення; б) охоронні – виникають у разі порушення службових вимог і пов'язані із застосуванням дисциплінарних та інших заходів відповідальності; 4) за рівнем правового регулювання: а) закріплені законами – основи служби та статусу поліцейського, базові гарантії й обмеження; б) закріплені підзаконними актами – деталізація процедур і порядків проходження служби.

Ознаки адміністративних відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції виявляються в їх публічно владній і службово організаційній природі, що зумовлює виникнення таких відносин не як звичайної координації інтересів сторін, а як юридично формалізованого механізму забезпечення належного функціонування поліцейської системи. Вони формуються й реалізуються на основі норм адміністративного права, які визначають адміністративно правовий статус поліцейського, окреслюють компетенцію органів і керівників поліції, встановлюють форми та процедури кадрових рішень і внутрішнього управління, а також формують межі застосування контрольних і дисциплінарних інструментів. Специфіка суб'єктного складу виявляється в тому, що однією зі сторін є суб'єкт публічної адміністрації, наділений державно-владними повноваженнями та правом прийняття управлінсько-розпорядчих рішень, тоді як інша сторона є поліцейським або кандидатом, залученим у режим служби, де права й обов'язки мають характер взаємопов'язаних елементів компетенції та службової підлеглості. Для цих відносин характерною є імперативність регулювання й можливість їх виникнення як безпосередньо із закону, так і з управлінського акта, причому ініціатива однієї сторони нерідко є достатньою для початку

відповідної процедури без необхідності погодження з іншою стороною, що об'єктивно відображає природу публічної служби та завдання забезпечення керованості. Водночас їх змістовим ядром є спрямованість на реалізацію публічного інтересу через підтримання службової дисципліни, доброчесності, професійної придатності й стабільності кадрового складу, а також через створення організаційних умов, за яких поліція здатна ефективно виконувати функції з охорони прав і свобод людини й підтримання правопорядку, причому невиконання встановлених адміністративно-правових вимог тягне юридичні наслідки у вигляді дисциплінарної, а в окремих випадках й іншої, передбаченої законом, відповідальності, що забезпечує реальність адміністративно правового впливу в службовій сфері.

Визначальною особливістю відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції є спеціальний суб'єктний склад і нерівність сторін, оскільки принаймні один учасник наділений державно владними повноваженнями й компетенцією ухвалювати обов'язкові рішення, а зміст прав і обов'язків сторін формує єдину систему повноважень, яка становить основу адміністративно правового статусу органів і посадових осіб поліції, забезпечуючи внутрішній керуючий вплив у ієрархічно й територіально розгалуженій структурі. Водночас розмежування цих відносин з трудовими, цивільними та кримінальними процесуальними правовідносинами підтверджує їх самостійність як виду публічних управлінських відносин, оскільки в службовій сфері поліції вирішальними є не приватно договірні засади чи диспозитивність, а імперативне регулювання, спрямоване на забезпечення публічного інтересу, службової дисципліни, доброчесності й професійної придатності персоналу, без чого ефективне виконання завдань Національної поліції є неможливим.

Особливості кадрових процедур в органах Національної поліції полягають у тому, що вони мають виразну процесуально правову природу та є не сукупністю ізольованих кадрових дій, а системно організованими адміністративними процедурами, кожна з яких займає визначене місце в

загальному юридично значущому процесі кадрового забезпечення й виконує технологічну функцію забезпечення юридичної правильності управлінських рішень щодо персоналу. Такі процедури є нормативно детермінованими та здійснюються в межах і способами, передбаченими законодавством про Національну поліцію й підзаконними актами, що забезпечує їх формалізованість, передбачуваність і можливість контролю, а також зумовлює імперативний характер регулювання, коли службове рішення приймається уповноваженим суб'єктом публічної адміністрації й породжує для поліцейського або кандидата юридично значущі наслідки. Їх специфіка також виявляється в спеціальному суб'єктному складі – обов'язковими учасниками є поліцейські, кандидати й компетентні посадові особи та кадрові органи, які реалізують управлінські повноваження в межах ієрархічної структури поліції, причому процедура може запускатися як у силу закону, так і внаслідок управлінської ініціативи, а згода другої сторони не завжди є необхідною умовою, що відповідає природі публічної служби.

Зауважено, що завдяки нормативно визначеній послідовності процедурних дій і встановленим етапам добору, конкурсного відбору, навчання й професійної та тактичної підготовки, розстановки й переміщення, атестації, оцінювання, мотивації, просування та припинення служби забезпечується юридична правильність кадрових процесів, їх прозорість і контрольованість, а також мінімізуються ризики суб'єктивізму й випадковості в прийнятті рішень щодо кар'єри поліцейського. У результаті кадрові процедури виконують організаційно-технологічну функцію, гарантійну та публічно значущу роль, оскільки спрямовані на формування професійного, добросовісного й дисциплінованого кадрового складу, здатного якісно реалізовувати поліцейські повноваження, водночас підсилюючи відповідальність і підзвітність поліцейських як перед керівництвом, так і перед суспільством, що прямо впливає на рівень довіри до поліції, ефективність виконання завдань з охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки й порядку.

Зміст кадрових процедур охоплює комплекс послідовних етапів добору та конкурсного відбору, навчання й професійної та тактичної підготовки, розстановки й переміщення, атестації та оцінювання, мотивації та просування, а також припинення служби, причому характерною особливістю є багатоступеневість і варіативність досягнення результату в межах єдиної мети – укомплектування поліції компетентними професіоналами, здатними ефективно виконувати завдання з охорони прав і свобод людини, протидії злочинності й забезпечення публічної безпеки та порядку. Показовою в цьому контексті є процедура оцінювання службової діяльності, яка має регулярний або періодичний характер, здійснюється за законодавчо визначеними критеріями й уповноваженими суб'єктами, спрямовується на встановлення професійної придатності, результативності та якості виконання службових обов'язків, а її наслідком є прийняття адміністративного акта індивідуальної дії, що прямо впливає на подальшу службову кар'єру, перспективи просування й потребу в додатковому навчанні. Водночас кадрові процедури в поліції мають підвищене суспільне значення, оскільки через них забезпечується не лише внутрішня керованість органу, а й підзвітність і довіра до поліцейської служби, адже якість добору та оцінювання персоналу прямо корелює з ефективністю виконання публічних функцій і спроможністю поліції діяти професійно, доброчесно й законно.

Виокремлено такі види кадрових процедур в органах Національної поліції: процедури кадрового прогнозування та планування (для визначення потреб персоналу, аналіз кадрового складу, планування комплектування підрозділів, формування кадрового резерву, прогнозування вакансій та оптимізацію штатної чисельності тощо); процедури добору та прийняття на службу (пов'язані зі вступом особи на службу в поліцію); процедури первинного професійного становлення поліцейського (для адаптації поліцейського до службового середовища – первинне професійне навчання, стажування, наставництво, введення в посаду, ознайомлення з функціональними обов'язками, правилами службової дисципліни й етичними стандартами поліцейської діяльності);

процедури проходження служби (охоплюють повсякденну реалізацію службово-трудових відносин у поліції – переміщення по службі, ротації, суміщення виконання обов'язків, присвоєння спеціальних звань, облік вислуги років, надання відпусток, забезпечення режиму служби й відпочинку, ведення особових справ та інші процедури, пов'язані з безпосереднім проходженням служби); процедури оцінювання службової діяльності, професійного розвитку та кар'єрного просування (підвищення кваліфікації, перепідготовки, спеціалізації, службового навчання, атестування, оцінювання результатів службової діяльності, перевірка рівня професійної компетентності, тестування, співбесіди, аналіз виконання посадових обов'язків тощо); процедури мотиваційного й соціального забезпечення (нарахування та виплата грошового забезпечення, преміювання, нагородження, надання соціальних гарантій, житлового, медичного, пенсійного забезпечення, а також інші процедури, спрямовані на підтримання належного соціального статусу поліцейського та стимулювання якісного проходження служби); контрольні й наглядові кадрові процедури; процедури дисциплінарного реагування та юридичної відповідальності; процедури припинення служби (звільнення зі служби, оформлення припинення службових правовідносин, виключення зі штатів, передачу справ і майна, проведення остаточних розрахунків, оформлення пенсійних документів та інші дії, пов'язані з припиненням службової кар'єри поліцейського).

Згідно з іншим підходом, кадрові процедури в органах Національної поліції можна класифікувати за такими критеріями: 1) за стадіями службової кар'єри поліцейського: процедури вступу на службу; процедури проходження служби; процедури припинення служби; 2) за характером юридичних наслідків: позитивного характеру (призначення, підвищення, заохочення, нагородження); обмежувального або негативного характеру (стягнення, пониження, звільнення); 3) за суб'єктом ініціювання: ініційовані особою, яка реалізує службове право; ініційовані уповноваженим керівником чи кадровим підрозділом; ініційовані контрольними або юрисдикційними суб'єктами.

До суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції належать: Президент України; Кабінет Міністрів України; Міністерство внутрішніх справ України; Міністр внутрішніх справ України; керівник поліції; Департамент кадрового забезпечення Національної поліції, підрозділи кадрового забезпечення в територіальних органах поліції; керівники територіальних органів поліції; керівник закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських; атестаційні комісії поліції; дисциплінарні комісії в Національній поліції України; інші органи, які контролюють дотримання кадрових процедур і спеціальних вимог (Національне агентство з питань запобігання корупції; Національне агентство України з питань державної служби; Державне бюро розслідувань; Національне антикорупційне бюро України тощо).

Згідно з конституційними положеннями, Президент України є суб'єктом кадрової роботи в органах Національної поліції не через здійснення поточного комплектування персоналу, а через конституційне визначення безпекового курсу держави, нормативний вплив на організацію служби та реалізацію виключних повноважень щодо вищого кадрового складу поліції передусім шляхом присвоєння вищих спеціальних звань і формування статусних засад проходження служби.

Кабінет Міністрів України як суб'єкт кадрової роботи в органах Національної поліції України в межах своїх конституційних і законодавчих повноважень забезпечує виконавчу реалізацію правоохоронної функції держави, здійснює контроль за діяльністю виконавчої гілки влади, та спеціально організовує фінансове й матеріально-технічне забезпечення поліції як правоохоронного органу, з визначенням умов оплати праці поліцейських.

На Міністерство внутрішніх справ України покладається формування загальних організаційно-правових, управлінських і нормативних засад кадрового забезпечення поліції шляхом нормативного впорядкування кадрових процесів, формування вимог до проходження служби, визначення базових критеріїв професійної придатності, організації підготовки кадрів та координації

функціонування інституцій, що забезпечують професійне становлення поліцейського персоналу.

Міністр внутрішніх справ України та керівник Національної поліції України є ключовими суб'єктами кадрової роботи в органах Національної поліції, однак кожен з них реалізує різний за змістом і рівнем адміністративно-правовий вплив на кадрову сферу. Міністр внутрішніх справ України є суб'єктом стратегічного кадрового впливу, який забезпечує формування державної політики у сфері діяльності поліції, нормативно-правове регулювання, визначення пріоритетів її функціонування, контроль реалізації відповідної політики та ресурсне забезпечення системи. Керівник Національної поліції України є суб'єктом безпосереднього кадрового адміністрування, який здійснює практичну реалізацію кадрової політики, приймає індивідуальні кадрові рішення, забезпечує службову дисципліну, організовує структуру апарату поліції та координує кадрові процеси на рівні функціонування поліцейської системи.

Інші суб'єкти – підрозділи кадрового забезпечення в територіальних органах поліції; керівники територіальних органів поліції; керівник закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських; атестаційні комісії поліції; дисциплінарні комісії в Національній поліції України тощо, залежно від повноважень, безпосередньо реалізують кадрові процедури в поліції.

Інші органи, які контролюють дотримання кадрових процедур і спеціальних вимог, – це передусім антикорупційні органи, зокрема, Національне агентство з питань запобігання корупції; Національне агентство України з питань державної служби; Державне бюро розслідувань; Національне антикорупційне бюро України тощо. Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне агентство України з питань державної служби, Державне бюро розслідувань і Національне антикорупційне бюро України є спеціальними зовнішніми суб'єктами контролю та забезпечення законності кадрової роботи в органах Національної поліції України. Їх адміністративно-правовий статус

зумовлений наявністю законодавчо визначених контрольних, регулятивних, антикорупційних, правоохоронних та юрисдикційних повноважень, що поширюються на окремі аспекти кадрових процедур і службової поведінки персоналу поліції. Їх роль у системі кадрового забезпечення поліції полягає в забезпеченні зовнішньої правової оцінки, контролі й охороні кадрових процесів від порушень, зловживань, корупційних виявів та відступу від встановлених стандартів публічної служби для публічної підконтрольності, правової визначеності й антикорупційної стійкості органів поліції.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

#### **2.1. Кадрові процедури добору та прийняття на службу в органи Національної поліції**

В умовах ринкової конкуренції проблеми відбору кадрів стали одними з найголовніших чинників, що визначають життєздатність і стан інституції. Підбір персоналу – найвідповідальніший етап в управлінні персоналом. Основним завданням системи професійно-психологічного відбору є створення необхідних умов, за яких кожен фахівець якісно виконував би свої функції, отримував задоволення від своєї діяльності та приносив якнайбільшу суспільну користь. Це допомагає кожному абітурієнту, який вступив до навчального закладу, обрати спеціальність, що найбільше відповідає його індивідуально-психологічним особливостям, щоб здобуті знання задовольняли його особисті запити й потреби та слугували на користь державі [8, с. 20–27; 170, с. 95]. Не є винятком й органи Національної поліції, добір кадрів у яких має особливу специфіку та важливе значення для держави.

Особливості статусу посади поліцейського встановлює спеціальне законодавство. Вони передбачають відмінності вступу на службу (спеціальний відбір кандидатів, особливий порядок і підстави прийняття на службу, присвоєння спеціальних звань, однострій, відмінні знаки для ідентифікації, прийняття присяги, взяття зобов'язання дотримання обмежень і заборон), проходження служби (додаткові порівняно з іншими державними службовцями повноваження й обов'язки, особливий порядок підвищення по службі, вимоги до зайняття окремих посад, спеціальні підстави й порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності, граничний вік перебування на службі,

службові розслідування, службова підготовка під час проходження служби) та звільнення (спеціальні порядок і підстави для звільнення зі служби) [140, с. 32–36].

Призначення та звільнення з посад поліцейських здійснюється наказами посадових осіб [137]. Вимоги до кандидатів на службу в поліції визначає Закон України «Про Національну поліцію» [137].

Учені виокремлюють такі етапи процедури добору кандидатів на посаду поліцейського [13, с. 45]:

- оголошення конкурсу на зайняття необхідних вакансій;
- пошук кандидатів;
- проведення вивчення кандидатів;
- аналіз та оцінка особистих, ділових і професійних якостей кандидатів;
- вивчення матеріалів та обговорення щодо призначення кандидата або допуску до участі в конкурсі на заміщення посади в органах внутрішніх справ за підсумками проведених заходів;
- проведення конкурсної процедури для виявлення гідних кандидатів для призначення на посади поліцейського [13, с. 45].

Частково поділяючи позицію дослідників, вважаємо за доцільне проаналізувати зазначені етапи. З метою добору осіб, здатних професійно виконувати повноваження поліції та посадові обов'язки за відповідною вакантною посадою, у передбачених законом випадках проводять конкурс на службу в поліції та/або на зайняття вакантної посади (далі – конкурс). Проведення конкурсу здійснюють з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на прийняття на службу та зайняття вакантної посади [137].

Типовий порядок проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади, затверджений Наказом Міністерства внутрішніх справ України від 25 грудня 2015 року № 1631, визначає умови й порядок добору кандидатів на зазначені посади. Конкурс проводиться в центральному органі управління поліцією та в її територіальних (зокрема міжрегіональних) органах

(закладах, установах) з метою добору осіб, здатних професійно виконувати повноваження поліції та посадові обов'язки за відповідною вакантною посадою. Конкурс оголошується наказом відповідного органу поліції, якому надано право приймати громадян на службу в поліції та/або призначати на відповідну вакантну посаду, і проводиться відповідною поліцейською комісією. До завершення конкурсу забороняється призначати інших осіб на вакантні посади. Конкурс вважається завершеним після призначення переможців на вакантні посади або за рішенням поліцейської комісії, якщо переможців визначити неможливо [158].

Для забезпечення прозорого добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських утворюються постійні поліцейські комісії. Вони здійснюють об'єктивне оцінювання професійного рівня та особистих якостей кожного поліцейського, перевіряють відповідність їх посаді та визначають перспективи подальшої служби в органах поліції [137].

Інформацію (оголошення) про вакантні посади в поліції та проведення конкурсу оприлюднюють на офіційному вебпорталі центрального органу управління поліції відповідного територіального органу (закладу, установи) поліції [137]. В оголошенні про проведення конкурсу зазначають: 1) місцезнаходження поліцейської комісії, яка проводить конкурс; 2) назву вакантної посади; 3) стислий зміст службових обов'язків; 4) умови грошового забезпечення; 5) вимоги щодо освітньо-кваліфікаційного рівня, наряду підготовки (спеціальності), досвіду роботи, зокрема в поліції, та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидата на посаду відповідно до кваліфікаційних вимог до цієї посади, а також вимог до осіб, що приймаються на службу в поліції; 6) інформацію щодо строковості чи безстроковості призначення на посаду; 7) перелік документів, необхідних для участі в конкурсі, та строк їх подання; 8) дату й місце проведення конкурсу (етапів конкурсу із зазначенням дати їх завершення); 9) прізвище, номер телефону й адресу електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу [158].

Отже, оголошення конкурсу на зайняття вакантних посад у Національній поліції України є початковою стадією кадрової процедури добору та прийняття на службу, з якої фактично розпочинається реалізація принципів відкритості, змагальності, об'єктивності й законності у сфері поліцейського кадрового забезпечення. Зміст полягає у формальному інформуванні про наявність вакансії та юридичному запуску конкурсного механізму, спрямованого на залучення осіб, які за своїми професійними, морально-діловими й особистісними якостями здатні належно виконувати повноваження поліції та службові обов'язки за відповідною посадою. Правова природа цього етапу виявляється в тому, що саме через видання уповноваженим органом поліції відповідного наказу й офіційне оприлюднення оголошення держава публічно підтверджує наявність кадрової потреби, визначає межі майбутнього добору та встановлює обов'язкові правила участі в ньому. Функціональне значення етапу оголошення конкурсу полягає в забезпеченні публічної доступності інформації про службу в поліції, створенні рівних стартових можливостей для потенційних кандидатів, а також у попередньому визначенні критеріїв, за якими буде оцінюватися їх відповідність посаді.

Наступним етапом є пошук кандидатів. Нині в бізнесі є поширеною методика пошуку необхідних працівників через спеціалізовані сайти в інформаційно-телекомунікаційній мережі загального користування Інтернет, на яких підприємства, установи, організації розміщують оголошення про наявні вакансії. Такий метод є дуже зручним, оскільки з його допомогою можна значно скоротити час на пошуки необхідного кандидата: наприклад, на певних сайтах є можливість одразу переглянути його резюме. Нині в Україні найвідомішими сайтами, за допомогою яких здійснюють пошук персоналу, є: <https://www.work.ua>, <https://jobs.ua>, <https://rabota.ua>. Слід зазначити, що цей зручний інструмент пошуку роботи та підбору вакансій є здебільшого популярним серед молоді. Це надає можливість підібрати молодих фахівців, які мають навички роботи в мережі Інтернет, на належному рівні володіють сучасними інформаційними технологіями, попередньо проаналізувавши їхні

резюме на сайті [13, с. 53–54]. Усі відкриті конкурси на вакансії в Національній поліції України є на порталі <https://nabir.np.gov.ua/index.php?r=> як системи відбору кадрів [150].

Пошук кандидатів у поліції має свої особливості. Інформацію про відкриті конкурси розміщують на офіційному порталі набору Національної поліції. Кандидату достатньо обрати бажану вакансію у відкритому списку та заповнити електронну анкету. Наступним етапом є пошук кандидата через самовідгук: особа знаходить потрібну вакансію, заповнює електронну заяву й анкету. Фактично саме через цю анкету поліція отримує первинну інформацію про кандидата. Якщо дані в анкеті не збігаються з документами, його не допускають до конкурсу [113].

В умовах сьогодення найефективнішою системою добору кадрів, яка потребує імплементації у діяльність Національної поліції, є рекрутинг. Слід акцентувати, що ефективність рекрутингу потребує не лише організаційних, а й економічних змін – підвищення престижу роботи поліцейського, тобто збільшення соціальних гарантій та конкретизації преференцій, які отримує особа в обмін на державну службу спеціального характеру, пов'язану з ризиком для життя та здоров'я [82, с. 292–296].

Рекрутинг є певною діяльністю або системою дій та заходів, спрямованих на пошук і визначення кандидатів, які найбільше відповідають за своїми діловими, професійними, психологічними та фізіологічними якостями вимогам конкретних посад в органах Національної поліції. Рекрутинг суттєво відрізняється від традиційного добору кадрів для потреб поліції. Відповідна діяльність є конкретизованою, індивідуально орієнтованою, багатоетапною та складною, адже рекрутинг передбачає подальшу розстановку кадрів, їхній супровід і кар'єрне зростання [82, с. 292–296].

До особливостей рекрутингу належать: а) індивідуальна орієнтованість – тобто акцент на конкретних вимогах до конкретної вакантної посади поліцейського; б) варіативність процедур добору – різноманітність видів рекрутингу залежно від його мети (початкова/керівна ланка); в) відкритість –

оголошення вимог, проведення конкурсу та підбиття його підсумків відкриті для громадськості; г) відповідність рівня компетентності обсягу соціальних гарантій поліцейського – складність та особливий характер служби в поліції мають компенсуватися перевагами та соціальними гарантіями для поліцейських, що забезпечить високий конкурс на зайняття вакантних посад; д) конкурентність – процедура добору й призначення на посаду має здійснюватися лише на конкурсній основі, натомість інститут «призначення на посаду» має бути скасований; е) незалежність – передбачає незалежний статус рекрутингових установ і неможливість здійснення будь-якого тиску чи впливу на результати відбору; ж) супровід – рекрутинг не припиняється із добором на посаду поліцейського, а супроводжує особу протягом її кар'єрного, професійного зростання [82, с. 292–296].

Отже, етап пошуку кандидатів і рекрутингу є однією з ключових стадій кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції України для виявлення осіб, зацікавлених у вступі на службу, та створення організаційних, інформаційних і комунікаційних умов для залучення підготовлених, мотивованих і професійно придатних кандидатів.

Найперспективнішою моделлю організації етапу пошуку кандидатів для Національної поліції є рекрутинг як самостійна управлінська концепція формування якісного кадрового потенціалу поліції, що передбачає системну, цілеспрямовану й індивідуалізовану діяльність щодо пошуку, оцінювання, залучення, первинного супроводу та подальшого професійного орієнтування особи в системі поліцейської служби.

Відповідно, етап пошуку кандидатів і рекрутингу в системі кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції України є динамічним, багатоаспектним і стратегічно важливим елементом кадрової діяльності, що спрямований на виявлення, залучення та первинне професійне орієнтування осіб, найпридатніших до виконання поліцейських функцій з метою якісного кадрового оновлення поліції, підвищення рівня професіоналізації

служби та формування стабільного кадрового корпусу, здатного ефективно реалізовувати завдання правоохоронної діяльності.

Зокрема, після отримання заявки відбувається подача та приймання документів у строки, визначені в оголошенні про проведення конкурсу. Строк приймання документів не може становити менше 10 та більше 30 календарних днів з дня опублікування оголошення про проведення конкурсу. Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, має право додати до заяви про участь у конкурсі інші документи, не передбачені в оголошенні про проведення конкурсу. У статті 54 Закону України «Про Національну поліцію» визначено перелік обов'язкових документів, які кандидати повинні подати особисто. Особа, яка виявила бажання взяти участь у конкурсі та подала документи до поліцейської комісії у визначені строки, вважається кандидатом на зайняття вакантної посади (далі – кандидат). Водночас за письмовим зверненням до поліцейської комісії особі повертаються всі надані документи, якщо вона припинила участь у цьому конкурсі або якщо за результатами конкурсу її не визначено переможцем [158].

Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, подає у визначеному порядку до поліцейської комісії такі документи: 1) письмову заяву про участь у конкурсі, у якій зазначено про надання особою згоди на проведення спеціальної перевірки відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» і на обробку персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»; 2) копію паспорта громадянина України; 3) копії документів про освіту; 4) особову картку визначеного зразка, автобіографію та фотографії розміром і в кількості, визначених Типовим порядком проведення конкурсу; 5) декларацію, визначену Законом України «Про запобігання корупції»; 6) відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування; 7) медичну довідку про стан здоров'я, форму і порядок надання якої визначають спільно центральний орган виконавчої влади з реалізації державної політики у сфері державної служби та центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я; 8) копію

військово-облікового документа (посвідчення про приписку до призовної дільниці, військового квитка, тимчасового посвідчення військовозобов'язаного) або посвідчення особи військовослужбовця [137].

На службу в поліції можуть бути прийняті громадяни України віком від 18 років, які мають повну загальну середню освіту, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які володіють українською мовою відповідно до рівня, визначеного згідно із Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Вимоги щодо рівня фізичної підготовки для поліцейських і кандидатів, які вступають на службу в поліції, затверджує Міністерство внутрішніх справ України. Незалежно від професійних та особистих якостей, рівня фізичної підготовки та стану здоров'я на службу в поліції не можуть бути прийняті особи у випадках, визначених ч. 2 ст. 61 цього Закону, а також особи, які: 1) відмовляються від взяття на себе зобов'язань дотримуватися обмежень та/або від складання Присяги поліцейського, визначених законом; 2) особи, які звільнені або мали бути звільнені з посад на підставі Закону України «Про очищення влади» [137].

У службі персоналу (кадрового забезпечення) органу поліції, де відбувається конкурс, здійснюють перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність загальним вимогам та інформують про це поліцейську комісію [137].

Отже, етап перевірки документів, поданих кандидатами, є обов'язковою, змістовною та юридично значущою стадією кадрової процедури добору на службу в органи Національної поліції України, яка забезпечує первинний юридичний відбір кандидатів, підтверджує їхню формальну правосуб'єктність щодо участі в конкурсі та створює належне підґрунтя для подальших етапів оцінювання. Від якості та об'єктивності реалізації цього етапу переважно залежить законність усієї кадрової процедури, ефективність добору та формування професійного, добросовісного та суспільно відповідального складу поліцейських кадрів.

Кандидати, які успішно подолали первинну перевірку, проходять тестування, співбесіду та інші види оцінювання відповідно до Типового порядку проведення конкурсу [137]. У Типовому положенні визначено, що конкурс проходить у декілька етапів: 1) тестування: на знання законодавчої бази (професійний тест); на загальні здібності й навички (тест загальних навичок) та для визначення особистісних характеристик (психологічний тест); 2) перевірка рівня фізичної підготовки; 3) співбесіда [158].

Тестування проводиться з метою об'єктивного та неупередженого з'ясування спроможності кандидатів за своїми професійними й особистісними якостями виконувати службові обов'язки на посадах у поліції. Інформацію (оголошення) про проведення тестування оприлюднюють на офіційному вебсайті МВС, Національної поліції України або відповідного органу поліції, де проводитиметься конкурс. Крім того, кандидатів інформують про дату, час і місце проведення тестування особисто чи за допомогою засобів зв'язку (електронна пошта, телефон або оголошення на офіційному вебсайті МВС, Національної поліції України або відповідного органу поліції, де проходитиме конкурс). Тестові завдання розробляють МВС, центральний орган управління поліцією, органи поліції, навчальні заклади, міжнародні організації та представники проектів міжнародної технічної допомоги. Залежно від кількості кандидатів і робочих місць для тестування формують групи кандидатів для його проходження. Тестування здійснюється з використанням комп'ютерної техніки. Під час проведення тестування кандидатам заборонено користуватися електронними приладами, підручниками, навчальними посібниками, іншими матеріалами, а також спілкуватися один з одним. У разі порушення цих вимог кандидата відсторонюють від подальшої участі в тестуванні. Факт порушення фіксують актом у довільній формі, який складають у двох примірниках: один надають під підпис особі, яка відсторонена, інший – долучають до відомості [158].

Встановлено тривалість для професійного тесту й тесту загальних навичок, що не перевищує однієї години для кожного. Комп'ютерна програма тестування

генерує унікальний набір тестових завдань для кожного кандидата. Результати тестування (кількість набраних балів) висвітлюються кандидатам безпосередньо після його завершення. Професійний тест містить 60 тестових питань або 50 тестових питань і 2 ситуативні задачі. Кожна правильна відповідь на тестове питання оцінюється 1 балом, а правильне розв'язання ситуативної задачі – 5 балами. Максимальна кількість можливих балів становить 60. Водночас тест загальних навичок складається з 60 тестових питань із визначення рівня логічних, вербальних і математичних здібностей кандидата. Кожна правильна відповідь на тестове питання оцінюється 1 балом. Максимальна кількість балів – 60. Кандидати, які набрали за результатами тестування (крім психологічного тесту) менше ніж 25 балів, до наступних етапів конкурсу не допускаються. Результати тестування зберігаються в електронному вигляді на сервері МВС, Національної поліції України або відповідного органу поліції, де проводився конкурс. Відомості про результати тестування передаються до відповідної поліцейської комісії [158].

Відповідно, тестування на знання законодавчої бази (професійний тест) та на загальні здібності й навички (тест загальних навичок) забезпечує первинне об'єктивізоване оцінювання професійної придатності кандидата до виконання поліцейських повноважень за допомогою стандартизованих тестових механізмів перевірки обсягу знань кандидата у сфері законодавства, та рівня розвитку його інтелектуально-аналітичних здібностей, необхідних для належного виконання службових завдань у практичній діяльності поліції.

Перед проходженням етапу конкурсу з перевірки рівня фізичної підготовки кандидати, які приймаються на службу в поліцію, обов'язково проходять лікарську експертизу в медичних (військово-лікарських) комісіях МВС у порядку, визначеному Міністерством внутрішніх справ України відповідно до вимог законодавства [158]. Тобто медичний огляд є обов'язковим етапом і передбачає вивчення й оцінку стану здоров'я та фізичного розвитку осіб на дату огляду з метою визначення придатності до служби в поліції. Придатність до служби в поліції – це такий стан здоров'я та фізичного розвитку осіб, який

надає можливість виконувати передбачені статутами, інструкціями службові обов'язки в поліції в мирний час і під час дії особливого періоду. Під час встановлення діагнозу насамперед враховують результати фізикального обстеження та спеціальних досліджень. Якщо дані попередньої медичної документації не збігаються з результатами актуального обстеження, проводиться спільний огляд (консиліум) за участю провідних (головних) медичних фахівців закладів охорони здоров'я МВС, під час якого може бути прийнято рішення про неврахування контраверсійних результатів попередніх досліджень (документів, виписок, висновків тощо) та госпіталізацій у процесі винесення експертного рішення [125].

Особи, які проходять медичний огляд, мають право на таємницю про стан свого здоров'я, факт звернення за медичною допомогою, діагноз, а також про відомості, одержані під час медичного обстеження. Медичний огляд особи в медичній (військово-лікарській) комісії проводиться з обов'язковим обстеженням лікарем-терапевтом, лікарем-хірургом, лікарем-невропатологом, лікарем-офтальмологом, лікарем-отоларингологом, лікарем-дерматовенерологом, лікарем-стоматологом, лікарем-психіатром і лікарем-психологом (клінічним психологом) закладів охорони здоров'я МВС, а за медичними показаннями – лікарями інших спеціальностей. Жінки обов'язково обстежуються лікарем-гінекологом. Під час проходження медичного огляду особа має надавати (на вимогу) медичному реєстратору, лікарям – членам медичної (військово-лікарської) комісії оригінал документа, що посвідчує особу. За результатами проходження медичного огляду та вивчення даних про особу, яка проходить медичний огляд, медична (військово-лікарська) комісія приймає рішення (постанову) щодо придатності (непридатності) особи до служби, причинового зв'язку захворювань, поранень (контузій, травм, каліцтв), що відображається в підсумковій частині акта медичного огляду [125].

Отже, етап медичного огляду є обов'язковою складовою кадрової процедури добору на службу в органи Національної поліції України, що забезпечує офіційне встановлення медичної придатності кандидата до виконання

службових обов'язків у специфічних умовах поліцейської діяльності. Зміст медичного огляду полягає в комплексному дослідженні стану здоров'я, рівня фізичного розвитку та наявності чи відсутності медичних обмежень, які можуть впливати на можливість особи належно виконувати завдання поліції та публічно-службове навантаження як у звичайних умовах службової діяльності, так і в умовах особливого періоду.

Після проведення медичного огляду поліцейська комісія перевіряє рівень фізичної підготовки кандидата. Перевірку організують на об'єктах спортивної інфраструктури із забезпеченням належних санітарно-гігієнічних умов і в присутності медичних працівників. За потреби й технічної можливості процес фіксують на фото чи відео, про що учасників усно інформують перед початком етапу конкурсу. Матеріали фото- та відеофіксації перевірки рівня фізичної підготовки зберігаються поліцейською комісією до завершення конкурсу, після чого їх знищують. Вимоги до рівня фізичної підготовки для кандидатів, які вступають на службу в поліцію, затверджує Міністерство внутрішніх справ України відповідно до вимог законодавства [158].

Відповідно до Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України № 90, організацію роботи щодо проведення перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів покладено на керівників органів поліції всіх рівнів і ЗВО МВС. Ознайомлення кандидатів на службу в поліцію із вправами та нормативами з фізичної підготовки, наведеними в таблиці нормативів з фізичної підготовки кандидатів до вступу на службу до Національної поліції України, умовами та вимогами щодо їх виконання здійснюють працівники підрозділу кадрового забезпечення в день їх звернення із заявою про прийняття на службу до органу поліції, закладу, установи. Працівники підрозділу кадрового забезпечення повідомляють кандидата про дату, час і місце проведення тестування. Кандидатів на навчання у ЗВО МВС ознайомлюють із вправами та нормативами з фізичної підготовки, визначеними в Таблиці нормативів для навчання у ЗВО МВС, умовами та вимогами щодо їх виконання під час подання

до приймальної комісії документів, необхідних для вступу до ЗВО МВС. З метою об'єктивного вивчення рівня фізичної підготовленості кандидатів здійснюють їх розподіл на вікові групи. Для чоловіків і жінок умови тестування є однаковими. Кандидати виконують вправи виключно у спортивній формі одягу та взутті за сезоном. Етапи проведення тестування: 1) вступна частина (проведення цільового інструктажу; доведення вправ і нормативів, послідовності здійснення тестування та порядку його оцінювання; здійснення медичного огляду); 2) підготовча частина (розминка тривалістю до 15 хвилин, яка проводиться кандидатами самостійно); 3) основна частина (виконання контрольних вправ з перервами на відпочинок не менше 15 хвилин); 4) завершальна частина (оголошення результатів тестування). Перед початком тестування з кандидатами обов'язково проводять цільовий інструктаж. Запис про це вносять до журналу обліку інструктажів і медичного огляду кандидатів. Тестування з фізичної підготовки проводять протягом одного дня (крім кандидатів на навчання до ЗВО МВС). Кандидату для виконання контрольної вправи надається одна спроба. Виконання вправи повторно з метою поліпшення результату не допускається. Якщо вправу не виконано через незалежні від кандидата обставини, голова комісії може дозволити виконання вправи повторно. Для об'єктивного оцінювання кандидатів члени комісії використовують відповідні технічні засоби та прилади (секундомір, нагрудний номер, стартовий прапорець тощо). Результати тестування оформлюють протоколом та оголошують кандидатам не пізніше наступного після проведення перевірки дня. Протокол з результатами тестування зберігається в підрозділі кадрового забезпечення органу поліції, закладу, установи, ЗВО МВС протягом одного року. Кандидати, які не згодні з рішенням комісії з перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів, мають право оскаржити це рішення до поліцейської комісії не пізніше наступного робочого дня після складання нормативів [124].

Отже, етап перевірки рівня фізичної підготовки є обов'язковою, спеціально організованою та функціонально значущою стадією кадрової процедури добору на службу в органи Національної поліції України,

спрямованою на встановлення фактичної спроможності кандидата виконувати службові завдання, що пов'язані з підвищеним фізичним навантаженням, оперативним реагуванням і діями в умовах ризику. Перевірка рівня фізичної підготовки є формою спеціального кваліфікаційного оцінювання, результати якого мають безпосереднє значення для подальшого просування кандидата в межах конкурсу. Змістовно цей етап вирізняється високим рівнем процедурної визначеності з чітким порядком організації перевірки, належних умов проведення, участі медичних працівників, попереднього інформування кандидатів про вправи, нормативи, час і місце тестування, а також фіксації результатів у відповідних процесуальних документах.

Тестування особистісних характеристик є додатковим етапом відбору, який проходить після перевірки рівня фізичної підготовки. Метою цього етапу є складання психологічного портрета кандидата для виявлення рис його характеру, стилю поведінки та визначення емоційного стану. Тестування дає змогу визначити придатність кандидата до служби в умовах підвищеного психологічного навантаження. Результати тестування особистісних характеристик кандидата (психологічний тест) не впливають на його рейтинг та мають рекомендаційний характер і враховуються поліцейською комісією під час прийняття рішення за результатами всіх етапів конкурсу [158].

Фінальним етапом оцінювання кандидата є співбесіда, яку проводить поліцейська комісія для визначення його відповідності вимогам до посади. Під час зустрічі комісія вивчає результати тестувань, рівень фізичної підготовки й документи кандидата, які подані ним особисто й надані службою персоналу (кадрового забезпечення); з'ясовує його професійні, морально-ділові якості, управлінсько-організаторські здібності. Після завершення співбесіди поліцейська комісія за згодою кандидата може направити його на тестування за допомогою поліграфа. Порядок цієї процедури визначає Міністерство внутрішніх справ України відповідно до вимог законодавства, а остаточне рішення щодо кандидата ухвалюють після отримання результатів опитування [158].

Після завершення всіх етапів тестування проводиться спільне засідання поліцейської комісії. Засідання поліцейської комісії під час проведення конкурсу є правомочним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її членів. Під час засідання поліцейської комісії у процесі проведення конкурсу її члени:

- 1) вивчають результати проведеної перевірки документів кандидатів;
- 2) проводять відбір кандидатів з використанням видів оцінювання відповідно до Типового порядку проведення конкурсу;
- 3) проводять співбесіду з кандидатами з урахуванням результатів тестування;
- 4) особисто оцінюють рівень професійної компетентності претендентів, які відповідають умовам конкурсу, та визначають їхній загальний рейтинг;
- 5) за результатами загального рейтингу претендентів, які відповідають умовам конкурсу, визначають переможця конкурсу.

Рішення поліцейської комісії за результатами конкурсу вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість від її складу. Воно оформлюється протоколом, який присутні на її засіданні члени комісії підписують не пізніше наступного дня після проведення засідання. Інформацію про переможців конкурсу оприлюднюють не пізніше наступного дня після підписання протоколу засідання поліцейської комісії відповідно до Типового порядку проведення конкурсу [137].

У разі проведення конкурсу на вакантну посаду поліцейського призначається його переможець. Службові відносини особи, яка вступає на службу в поліції, розпочинаються з дня видання наказу про призначення на посаду поліцейського [137]. Призначення на посаду поліцейського здійснюється безстроково (до виходу на пенсію або у відставку) за умови успішного виконання службових обов'язків [137].

Рішення поліцейської комісії за результатами конкурсу є обов'язковим юридичним фактом під час прийняття на службу до Національної поліції України у певних випадках. Однак у будь-якому разі воно застосовується разом із наказом про призначення на посаду [163, с. 239–243].

Етапи співбесіди, спільного засідання поліцейської комісії та оголошення переможця конкурсу становлять завершальну, узагальнювальну-оцінювальну та юридично вирішальну стадію кадрової процедури добору на службу в органи

Національної поліції України, у межах якої відбувається підсумкове встановлення відповідності кандидата вимогам вакантної посади, прийняття колегіального рішення щодо результатів конкурсу й офіційна персоніфікація особи, яка набуває право на призначення. На етапі спільного засідання всі попередні результати конкурсного відбору систематизуються, оцінюються в сукупності й трансформуються в остаточне рішення компетентного суб'єкта, що надає всій процедурі логічної завершеності та юридичної визначеності. Спільне рішення комісії є обов'язковим юридичним фактом конкурсного походження, який створює правову підставу для наступного адміністративного акта призначення. Службові відносини розпочинаються з дня видання наказу про призначення, що засвідчує завершення конкурсної процедури переходом до стадії безпосередньої реалізації кадрового рішення.

Нині особливості відбору та призначення на посаду керівного складу органів Національної поліції безпосередньо залежать від того, яку саме роль виконує посадова особа в контексті управління органами поліції, а також специфіки завдань і функцій, які стоять перед відповідним поліцейським органом/підрозділом та його територіального розташування. Отже, відбір кандидатів до керівного складу поліції має такі особливості:

- здійснюється відповідно до норм чинного законодавства, зокрема Закону України «Про національну поліцію», та деталізується в положеннях відомчих нормативно-правових актів;

- бракує чіткої структурованості процедури проведення конкурсу для окремих категорій керівників (наприклад, Міністра внутрішніх справ і Голови Національної поліції України);

- призначення на посаду керівників здійснюється шляхом видання наказу вищого керівника та погоджується з Міністром внутрішніх справ і Головою Національної поліції;

- незалежно обраної керівної посади, на яку претендує особа, рівень її компетентності має відповідати вимогам статей Закону України «Про Національну поліцію» [8, с. 20–27].

Зазначене дає змогу сформулювати висновок про те, що сутність кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції полягає в тому, що вони становлять юридично формалізований адміністративний механізм первинного формування поліцейського корпусу, у межах якого держава через уповноважені органи й посадових осіб трансформує абстрактні вимоги закону щодо придатності кандидата в конкретне владне рішення про допуск до служби. Вони поєднують оцінні та перевірочні інструменти, спрямовані на встановлення відповідності кандидата критеріям професійної компетентності, фізичної та психофізіологічної спроможності, доброчесності й правової благонадійності, а також забезпечують належний баланс між потребою поліції в ефективному кадровому поповненні та обов'язком публічної адміністрації гарантувати законність, обґрунтованість і рівність доступу до служби. Отже, добір і прийняття на службу є не лише етапом кадрової роботи, а й процедурним фільтром, який визначає якість майбутнього виконання поліцейських функцій та рівень довіри суспільства до інституції. Саме на цьому етапі закладаються вимоги до дисципліни й професіоналізму, а також готовність кандидата прийняти спеціальний службовий статус з урахуванням його прав, обов'язків, обмежень і підвищеної відповідальності.

Особливості кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції зумовлені спеціальним характером поліцейської служби та виявляються передусім у підвищеній інтенсивності перевірок і багатокомпонентності оцінювання кандидата. Зокрема, поряд із документальним підтвердженням відповідності загальним вимогам застосовують медичні огляди, оцінювання фізичної підготовки, психофізіологічні обстеження, перевірки на залежності, спеціальна перевірка, а також тестування за допомогою поліграфа за згодою особи, що у поєднанні становить розгорнуту модель попередження кадрових ризиків.

Важливою рисою є конкурсна логіка добору, яка посилюється діяльністю постійних поліцейських комісій, покликаних забезпечити об'єктивність відбору, прозорість процедур і співвіднесення професійних якостей кандидата з вимогами

конкретної посади. Причому рішення комісії у визначених законом випадках набуває значення обов'язкового юридичного факту, хоча остаточне оформлення вступу на службу відбувається через видання наказу про призначення. Специфічність також виявляється в тому, що прийняття на службу нерозривно пов'язане з набуттям особою особливого службового статусу, який передбачає присягу, спеціальні звання, однострій та обов'язок дотримуватися обмежень і заборон. Тому вимоги до відбору мають не лише кадрово-організаційний, а й публічно-безпековий зміст.

Також слід зосередити увагу на підході до відбору керівного складу. Попри формальне збереження норм, конкурсні процедури для окремих посад є менш чіткими. Призначення тут додатково залежить від погодження вищим керівництвом, що посилює роль дискреційного елемента та підвищує значення процедурних гарантій.

Слід акцентувати, що порядок кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції є послідовністю взаємопов'язаних адміністративних дій і рішень, що починається з виникнення вакансії та її офіційного оприлюднення й завершується набуттям особою статусу поліцейського через видання наказу про призначення. На початковій стадії уповноважений орган поліції приймає рішення про оголошення конкурсу, забезпечує публікацію інформації про вакантні посади й умови відбору, після чого кадрова служба здійснює приймання та первинну перевірку документів кандидатів на відповідність встановленим законом вимогам та інформує про результати поліцейську комісію. На наступному етапі здійснюють оцінювання й перевірку, які передбачають тестування, співбесіду та інші інструменти визначення професійної компетентності й особистих якостей. За потреби проводять медичні та психофізіологічні процедури, а також спеціальну перевірку відповідно до нормативних приписів для допуску до служби. На результативній стадії поліцейська комісія оформлює рішення, що фіксується протоколом і підлягає оприлюдненню щодо переможців. Причому до завершення конкурсу забороняється призначати інших осіб на вакантну посаду.

Конкурс вважають завершеним після призначення переможців або прийняття рішення про неможливість визначення переможця. Завершальною юридично значущою дією є видання наказу про призначення, з дня якого виникають службові правовідносини. Саме цей акт надає процедурі завершеності, перетворюючи оцінювальні й конкурсні результати на конкретний адміністративно-правовий наслідок у вигляді вступу особи на поліцейську службу на умовах, визначених законом.

## **2.2. Кадрові процедури переміщення по службі в органах Національної поліції**

Особливе значення в реалізації кадрової політики в органах поліції є прийняття відповідних кадрових рішень, яке стосується кадрових питань: прийняття на службу до поліції, просування та переміщення по службі, присвоєння чергового звання, застосування дисциплінарних стягнень і заохочень тощо. Кадрові рішення приймаються лише на підставах, у межах повноважень та у способи, передбачені Конституцією України, відомчими нормативно-правовими актами МВС України та Національної поліції [46, с. 100–101; 166, с. 217].

Переведення працівника в Україні є законодавчо урегульованою кадровою процедурою, що виявляється в дорученні працівнику на постійній (тимчасовій) основі за ініціативою роботодавця (самого працівника): іншої роботи, не передбаченої під час укладення трудового договору; роботи, виконання якої передбачає зміну розміру заробітної плати, обсягу встановлених раніше гарантій; виконання роботи в іншому місці роботи (у межах нетипової зайнятості). Своєю чергою, переміщення працівника в Україні – це передбачена законодавством кадрова процедура, що полягає в покладенні на працівника, який переміщується, обґрунтованого виробничими причинами обов'язку виконувати роботу за тією самою спеціальністю, кваліфікацією чи посадою і з тими самими

істотними умовами праці на іншому робочому місці, що не спричиняє зміни істотних умов трудового договору. У нормативно-правовому аспекті переведення та переміщення працівників визначає правовий режим відповідних кадрових процедур, який є порядком правового регулювання режиму раціонального використання роботодавцем трудового потенціалу працівників (у межах виробничих відносин) шляхом їх «руху» (перестановки у просторі, формах зайнятості, комплексі обов'язків) без шкоди забезпеченню засади свободи праці працівників і стабільності трудових правовідносин працівників та роботодавців [160, с. 289–298]. Інакше кажучи, переведення та переміщення працівників в окресленому контексті постають як вияв дотримання «золотої середини» збалансованості прав, законних інтересів та обов'язків працівників і роботодавців [30, с. 86, 88; 160, с. 406–413], якої досягають у процесі забезпечення стабільності трудових правовідносин і господарсько-економічної свободи роботодавця на оптимальне використання трудових ресурсів. Причому переведення та переміщення працівників можливі лише за умови їхньої юридичної визначеності, коли дії роботодавця в контексті об'єктивації зазначених процедур ґрунтуються на нормах законодавства. Саме тому нині є актуальним дослідити процедурні аспекти переведення та переміщення працівників [160, с. 406–413].

Кадрові рішення, зокрема пов'язані з переміщенням особи, набувають важливого значення через високий рівень корупційних, організаційних і військово-політичних ризиків, що впливають на всю систему органів Національної поліції.

Порядок переведення та переміщення працівників є особливою гарантією законності здійснення цих кадрових процедур. Він забезпечує дотримання принципів права в діях роботодавця, належний рівень соціальної безпеки працівників і стабільність трудових правовідносин. Крім того, чіткий регламент запобігає юридичній невизначеності, яка може призвести до перебоїв у виробничому процесі [160, с. 406–413]. Переміщення працівника в Україні є законодавчо врегульованою кадровою процедурою, що полягає в покладенні на

працівника, який переміщується, обґрунтованого виробничими чинниками обов'язку виконувати роботу за тією самою спеціальністю, кваліфікацією чи посадою і з тими самими істотними умовами праці на іншому робочому місці, що не спричиняє зміни істотних умов трудового договору [160, с. 289–298].

Отже, сутність кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції полягає в тому, що вони є інструментом внутрішньої кадрової мобільності, за допомогою якого публічна адміністрація в межах поліцейської служби забезпечує раціональний розподіл людських ресурсів, підтримання належної керованості підрозділів та адаптацію організаційної структури до змін оперативної обстановки й кадрових ризиків. Переміщення є юридично значущою управлінською дією, яка змінює службове становище поліцейського в системі посад, визначаючи його функціональне навантаження, статусний рівень і траєкторію службового розвитку. Причому ключовим критерієм є не приватний інтерес працівника, а забезпечення інтересів служби, ефективності виконання завдань поліції та відповідності конкретної особи займаній або запропонованій посаді з урахуванням результатів служби, професійних та особистих якостей, стану здоров'я і висновків атестування. У практичному вимірі переміщення слугує одночасно механізмом стимулювання й просування, способом кадрового реагування на реорганізацію чи скорочення, засобом заміни в особливих місцевостях, інструментом дисциплінарного впливу або корекції службової невідповідності, а також процедурним способом забезпечення проходження служби у зв'язку з навчанням, що надає цій кадровій процедурі багатофункціонального характеру.

У статті 65 Закону України «Про Національну поліцію» визначено підстави переміщення. Зокрема, переміщення поліцейських здійснюється:

- 1) на вищу посаду – у порядку просування по службі;
- 2) на рівнозначні посади: для ефективнішої служби, з огляду на інтереси 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 (далі – місцевості з визначеним строком служби); за станом здоров'я – на підставі рішення медичної комісії; з меншим обсягом роботи з урахуванням професійних та особистих якостей – на підставі висновку атестації; у разі звільнення з посади на підставі рішення місцевої ради про прийняття резолюції недовіри відповідно до ст. 87 Закону України «Про Національну поліцію»;

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, відповідно до ст. 87 Закону України «Про Національну поліцію»;

4) у зв'язку із зарахуванням на денну форму навчання за державним замовленням, зокрема до магістратури, ад'юнктури та докторантури закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських, а також у разі призначення на посаду після завершення навчання.

Посаду вважають вищою, якщо за нею штатом (штатним розписом) передбачене вище спеціальне звання поліції; нижчою, якщо передбачене нижче спеціальне звання поліції, та рівнозначною, якщо передбачене таке саме спеціальне звання поліції [137].

Отже, підстави переміщення по службі в органах Національної поліції утворюють цілісну правову систему, спрямовану на забезпечення стабільності й ефективності поліцейської служби, належної кадрової мобільності, професійного розвитку особового складу й одночасно на запобігання свавільним кадровим рішенням. Підстави гарантують, що переміщення в поліції є допустимим за чітко визначеною законом підставою, відповідає характеру

посади, узгоджується з інтересами служби та не виходить за межі правових гарантій, установлених для поліцейського як суб'єкта публічної служби.

Порядок переведення працівників може бути поділений на два види:

- 1) загальний порядок (містить правила, що поширюються на всіх працівників);
- 2) спеціальний порядок (складається з правил, які застосовуються лише до певних категорій працівників чи до працівників за певних умов).

У контексті загального порядку переведення працівників насамперед слід зазначити, що чинне законодавство України про працю не містить норми, у якій окреслено методологію дій роботодавця щодо здійснення такої кадрової процедури, а також норми, у якій визначено конкретні етапи здійснення переведення працівників. Нині загальний порядок переведення працівників передбачає такі стадії:

- 1) планування переведення працівника та визначення його виду, дати (дати попередження про заплановане переведення), періоду переведення, змін умов договору, що зумовлюватимуться таким переведенням (чи звільнення працівника). Слід зауважити, що такий «план» доцільно викласти в межах окремого документа (пропозиція щодо переведення), який буде відображати підстави, умови, а також інші важливі дані, аналізуючи які: працівник (коли ініціатор переведення – роботодавець) може чітко розуміти сутність процедури, а також власну подальшу перспективу виконання трудової функції; роботодавець (коли ініціатор переведення – працівник) спроможний усвідомити доцільність переведення працівника та розрахувати економічні й соціально-трудові ризики здійснення цієї кадрової процедури. З огляду на те, що «пропозиція щодо переведення» повинна містити вичерпну та важливу інформацію щодо переведення працівників, акцентуємо, що у відповідному документі мають бути зазначені такі дані:

- а) прізвище, ім'я, по батькові працівника, якого заплановано перевести (чи який бажає перевестися);

- б) порівняльна таблиця змін, які відбудуться в результаті переведення працівників (щодо істотних умов праці, кваліфікаційних вимог тощо);

в) умови, які уможливають переведення працівника, та вказівка на відсутність умов, що унеможливають здійснення цієї кадрової процедури;

г) комплекс підстав (фактичних і правових), на основі яких здійснюється переведення працівника. Посилену увагу зосереджено на мотивації працівників, а також на проблемах, які будуть розв'язані в результаті переведення;

г) очікувані результати переведення в контексті перебігу виробничих відносин;

2) повідомлення працівнику про заплановане переведення та з'ясування його позиції щодо цього;

3) запитування згоди на переведення й отримання відповіді на цю пропозицію;

4) узгодження позицій щодо переведення (за наявності неузгоджених позицій);

5) видання наказу (розпорядження) про переведення (також звільнення відповідно до п. 5 ст. 36 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП));

6) здійснення організаційних заходів і документального оформлення переведення працівника, його інструктування (під розписку) про нові умови праці.

Цей етап реалізації процедури переведення є завершальним етапом, який засвідчує факт здійснення переведення та виконання нових трудо-правових обов'язків у працівника щодо виконання трудової функції, а також у роботодавця – щодо працівника [160, с. 406–413].

Існує також позиція, що загальний порядок переміщення працівників складається з таких етапів, як: встановлення необхідності переміщення; визначення умов і підстав для переміщення; видання наказу про переміщення; фактичне переміщення працівника [160, с. 289–298].

Спеціальні порядки переведення працівників закономірно зумовлені структурою загального порядку переведення та враховують нові етапи (чи зміну сутності етапів реалізації переведення працівника за загальним порядком), з огляду на відповідні вимоги законодавства України про працю [160, с. 406–413].

В органах поліції функціонує спеціальний порядок. Поліцейський може бути переміщений по службі залежно від результатів виконання покладених на нього обов'язків і своїх професійних та особистих якостей [137]. Випускники, які навчалися на денній формі навчання за державним замовленням закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання та здійснюють підготовку поліцейських, направляються згідно з розподілом, затвердженим центральним органом управління поліції, до органів (закладів, установ) поліції та призначаються на відповідні вакантні посади безпосередньо після завершення навчання в цих закладах [137].

Поліцейський, переміщений з вищої посади на посаду нижчу, ніж та, яку він обіймав, надалі просувається по службі з дотриманням вимог, визначених Законом України «Про Національну поліцію», а звільнений з посади в дисциплінарному порядку, – після зняття дисциплінарного стягнення. Не допускається переміщення поліцейських жіночої статі за ініціативою керівника відповідного органу (установи, закладу) поліції на посади, нижчі, ніж та, яку вони обіймали, з мотивів, пов'язаних із вагітністю, наявністю дітей віком до трьох років (до шести років – за медичними показниками) або у зв'язку з тим, що вони є самотніми матерями та мають дітей віком до чотирнадцяти років чи дітей з інвалідністю. Якщо законом визначено додаткові вимоги до кандидатів на призначення на окремі посади в органах (закладах, установах) поліції, призначення на такі посади здійснюється за умови відповідності особи додатковим вимогам [137].

Якщо, згідно із законом та іншими нормативно-правовими актами, призначенню поліцейського на посаду має передувати погодження відповідних органів державної влади або органів місцевого самоврядування чи їх посадових осіб, призначення на посаду здійснюється після отримання такого погодження. Не допускається переміщення поліцейських на вищі посади протягом шести місяців з дня притягнення до адміністративної відповідальності, а також поліцейських, які мають діюче дисциплінарне стягнення [137].

Дослідники зазначають, що важливим кроком на шляху вдосконалення процедур кадрового забезпечення органів Національної поліції України є перегляд змісту ст. 65 Закону України «Про Національну поліцію». Зокрема, у змісті статті «Переміщення поліцейських в органах, закладах та установах поліції» одночасно вживаються терміни як «переміщення», так і «переведення поліцейських», а отже, законодавець не проводить суттєвої різниці між зазначеними поняттями. З огляду на це, передбачена цією статтею процедура не відповідає процедурі переведення, що передбачена у ст. 32 КЗпП України. Відповідно до цієї статті переведення на іншу роботу на тому самому підприємстві, в установі, організації, а також переведення на роботу на інше підприємство, в установу, організацію або в іншу місцевість, хоча б разом з підприємством, установою, організацією, допускається лише за згодою працівника, за винятком випадків, передбачених у ст. 33 цього Кодексу, та в інших випадках, передбачених законодавством. Власник або уповноважений ним орган має право перевести працівника строком до одного місяця на іншу роботу, не зумовлену трудовим договором, без його згоди, якщо вона не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків стихійного лиха, епідемій, епізоотій, виробничих аварій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей, з оплатою праці за виконану роботу, але не нижчою, ніж середній заробіток за попередньою роботою [78].

Згідно з положеннями КЗпП України, не вважається переведенням на іншу роботу та не потребує згоди працівника переміщення його на тому самому підприємстві, в установі, організації на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій самій місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті у межах спеціальності, кваліфікації чи посади, зумовленої трудовим договором. Власник або уповноважений ним орган не має права переміщати працівника на роботу, протипоказану йому за станом здоров'я [28, с. 228–234; 78].

Згідно із нормами ст. 32 КЗпП України, по-перше, переміщення на іншу посаду, навіть рівнозначну, у межах тієї самої організації, є переведенням, якщо цією посадою передбачені інші обов'язки, ніж ті, що були передбачені трудовим договором; по-друге, переведення потребує згоди працівника. У статті 65 щодо згоди поліцейського не зазначено. Отже, К. Гарбузюк вважає, що необхідно: а) внести зміни до назви ст. 65 Закону України «Про Національну поліцію», виклавши її у такій редакції «Переміщення та переведення поліцейських в органах, закладах та установах поліції»; б) закріпити у ній, що процедура переведення поліцейських здійснюється з дотриманням вимог ст. 32 КЗпП України [28, с. 228–234].

Відповідно до Закону України «Про Національну поліцію», переведення є формою переміщення поліцейських, яке здійснюється у разі, якщо звільнення їх із посад або призначення на інші посади належить до номенклатури призначення різних керівників. Переведення поліцейського може здійснюватися за його ініціативою, ініціативою прямих керівників (начальників), керівників інших органів (закладів, установ) поліції, які порушили питання про переміщення. Поліцейські зобов'язані проходити службу в місцях, визначених інтересами служби та наказами керівника органу (закладу, установи) поліції, до повноважень якого належить право призначення на посаду та звільнення з неї.

Переведення поліцейського здійснюється на підставі наказу про звільнення з посади, яку він займає, і направлення для подальшого проходження служби до іншого органу (закладу, установи) поліції та наказу про призначення на посаду в органі (закладі, установі) поліції, до якого він переміщується. Переведення поліцейського, якого зараховано на денну форму навчання за державним замовленням до закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських, до відповідного закладу освіти для подальшого проходження служби здійснюється на підставі наказу про його звільнення з посади в органі (закладі, установі) поліції, яку він займає [137].

На наше переконання, особливості кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції визначає спеціальний правовий режим

поліцейської служби. Ці особливості виявляються у поєднанні різних правових підстав і неоднаковій інтенсивності юридичних наслідків залежно від виду переміщення: на вищу, рівнозначну, або нижчу посаду, а також у зв'язку з навчанням. Визначальною є домінанта службового інтересу, що виявляється в можливості ініціювання переміщення не лише самим поліцейським, а й керівниками різних рівнів, а також у закріпленні обов'язку проходити службу там, де цього потребують завдання поліції. Це водночас актуалізує потребу в процедурних запобіжниках проти надмірної дискреції та формального використання переміщення як прихованої санкції. У системі гарантій вирізняються спеціальні обмеження й заборони, зокрема неприпустимість переміщення на підвищення за наявності діючого дисциплінарного стягнення або протягом визначеного строку після притягнення до адміністративної відповідальності, а також посилені гарантії недопущення дискримінаційного пониження посадового рівня щодо поліцейських жіночої статі з мотивів вагітності чи догляду за дитиною. Додатковою ознакою є взаємодія переміщення з іншими кадровими процедурами – медичними оглядами та рішеннями медичних комісій, атестуванням і висновками щодо службової відповідності, дисциплінарними провадженнями, а також з особливими режимами, зокрема воєнним станом, коли атестування тимчасово не проводиться. Після його завершення встановлюється обов'язок пройти оцінювання у визначені строки, що демонструє залежність кадрової мобільності від екстраординарних умов функціонування держави.

Щодо проблем переміщення, то в КЗпП України досі не передбачено загальних і спеціальних порядків здійснення переведення та переміщення працівників. Це свідчить про те, що нині правове регулювання цих кадрових процедур у відповідній частині становить загрозу для соціальної безпеки працівника й економічної безпеки роботодавця. Цю позицію також підтверджує практична дійсність: наприклад, роботодавці неправильно переводять чи переміщують працівників; працівники недостатньо об'єктивно оцінюють наявність підстав та умов для їхнього переведення й переміщення; роботодавці,

до яких переводять працівників, відмовляються від укладання трудового договору з ними. Зокрема, у відповідній категорії справ наявні судові рішення апеляційної та касаційної інстанції, у яких акцентовано на помилковості висновків суду попередніх інстанцій щодо законності переведення та переміщення. Отже, можемо дійти висновку, що правове регулювання порядку переведення та переміщення працівників є настільки юридично невизначеним, що створює труднощі в їх тлумаченні навіть у суддів, які є високопрофесійними та досвідченими фахівцями в галузі права [160, с. 406–413].

Введення воєнного стану в державі передбачає посилення спроможності державних органів і недержавних інституцій щодо ефективного реагування на наявні загрози й виклики. Передусім це стосується правоохоронних органів, функціонування яких переформовується з урахуванням воєнних потреб з метою забезпечення безпеки в державі. Діяльність Національної поліції України як одного з ключових державних органів щодо забезпечення публічного порядку та безпеки оптимізується та приводиться у відповідність з реаліями воєнних загроз [12, с. 23–30].

Важливо зазначити, що атестування поліцейських проводиться, зокрема, для вирішення питання про переміщення на нижчу посаду через службову невідповідність. Проте під час дії воєнного стану атестування поліцейських не проводиться. Рішення щодо переміщення поліцейських здійснюється відповідними керівниками з урахуванням інтересів служби. Особи, які були переміщені по службі на вищу посаду без проведення атестування, протягом 60 днів з дня завершення дії воєнного стану повинні пройти атестування в загальному порядку [137].

Війна потребує швидких кадрових рішень, тому, згідно із законодавством, під час переміщення поліцейських пріоритетом є службові інтереси. Крім того, рішення щодо переміщення поліцейських по службі під час воєнного стану приймає відповідний керівник, а не атестаційна комісія [12, с. 23–30].

Також у цьому контексті слід проаналізувати судову практику. Наприклад, рішення Дніпропетровського окружного адміністративного суду від 22 травня

2024 року (справа № 160/6019/24) за позовом ОСОБА\_1 до Головного управління Національної поліції (далі – ГУНП) в Дніпропетровській області, Департаменту поліції особливого призначення «Об'єднана штурмова бригада Національної поліції України «Лють» (далі – ДПОП «ОШБ «Лють»)) про визнання протиправними, скасування наказів і поновлення на посаді. 11 квітня 2024 року від Департаменту поліції особливого призначення «Об'єднана штурмова бригада Національної поліції України «Лють» надійшов відгук на позовну заяву, у якій ОСОБА\_1 акцентує, що в оспорюваних наказах не зазначено конкретну підставу переведення, тобто абзац п. 2 ч. 1 ст. 65 Закону України № 580-VIII. Проте згідно з аналізом норм чинного законодавства таке зазначення вбачається необов'язковим. Водночас у преамбулі наказу від 9 лютого 2024 року № 138 о/с зазначено лист ДПОП «ОШБ» Лють» № 932-2024 від 9 лютого 2024 року та Доповідну записку Управління кадрового забезпечення ГУНП в Дніпропетровській області від 9 лютого 2024 року № 20/617, зміст яких конкретизує підстави переведення. Водночас підставою для призначення позивача на посаду в ДПОП «ОШБ «Лють», що прибув у порядку переведення з ГУНП в Дніпропетровській області, є подання про призначення на посаду. Тобто загалом переведення позивача в інтересах служби у порядку ст. 65 Закону № 580-VIII здійснено на підставі 1) листа ДПОП «ОШБ» Лють» від 9 лютого 2024 року № 932-2024, 2) рішення керівника поліції – ГУНП в Дніпропетровській області до доповідної записки від 9 лютого 2024 року № 20/617 та 3) подання про призначення позивача на посаду в ДПОП «ОШБ» Лють», що цілком і повністю відповідає процедурі, встановленій ст. 60, 65 Закону України № 580-VIII та Порядком № 1235. Також хибною є позиція позивача, відповідно до якої для його переміщення (переведення) для проходження служби до іншої місцевості, яке зумовлене інтересами служби, обов'язковою умовою є надання згоди поліцейського на таке переміщення, оскільки з 1 травня 2022 року стала нерелевантною вся судова практика, у якій судами безпідставно (помилково), як зазначено у постанові Верховного Суду від 25 травня 2023 року у справі № 620/3663/19, субсидіарно застосовувалися загальні норми трудового права до

спірних правовідносин, зокрема судова практика, на яку посилається позивач. З огляду на це, відповідач-2 просив відмовити у задоволенні позовних вимог. Суд дійшов висновку, що переведення позивача для подальшого проходження служби в ДПОП «ОШБ НПУ «ЛЮТЬ» у спірних правовідносинах відбулося на підставі, у межах та у спосіб, що передбачений чинним законодавством в умовах воєнного стану, який є особливим періодом. Тому оскаржувані накази в частині щодо позивача є правомірними, що, своєю чергою, свідчить про відсутність підстав для їх скасування. Ураховуючи зазначене, суд вважав за необхідне відмовити позивачу в задоволенні позовних вимог, оскільки доказів протиправності оскаржуваних наказів позивачем суду не надано, а судом під час розгляду справи їх наявність не встановлена [141].

Також слід проаналізувати рішення Львівського окружного адміністративного суду від 16 грудня 2024 року у справі № 380/15535/24 за позовом ОСОБА\_1 до Головного управління Національної поліції у Львівській області про визнання протиправним і скасування наказу. Обґрунтовуючи позовні вимоги, позивач зазначає, що 17 липня 2024 року наказом начальника ГУНП у Львівській області «Про особовий склад» № 402 о/с на підставі подання заступника начальника ГУНП від 16 липня 2024 року позивача переміщено на посаду поліцейського взводу № 1 роти № 2 батальйону поліції особливого призначення «Корпус оперативно-раптової дії» (стрілецький) ГУНП у Львівській області, з одночасним його звільненням, з 18 липня 2024 року з посади помічника слідчого слідчого відділу Львівського районного управління поліції № 2 ГУНП у Львівській області. Відповідач щодо задоволення позову заперечив з підстав. Відповідно до доповідної записки начальника Львівського районного управління поліції № 2 ГУНП у Львівській області від 13 червня 2024 року запропоновано список поліцейських для призначення в батальйон поліції особливого призначення «Корпус оперативно-раптової дії» (стрілецький) ГУНП, у якому значиться ОСОБА\_1. Старший сержант поліції ОСОБА\_1 19 червня 2024 року ознайомлений із наказом Національної поліції України від 7 червня 2024 року № 615 «Про затвердження переліку змін у штатах Національної

поліції» та попереджений про скорочення посади помічника слідчого слідчого відділення Львівського районного управління поліції № 2 ГУНП у Львівській області, яку він обіймав, та про можливе наступне звільнення зі служби в поліції (через два місяці з дня отримання цього попередження) відповідно до п. 4 ч. 1 ст. 77 (у зв'язку зі скороченням штатів або проведенням організаційних заходів) Закону України «Про Національну поліцію». Наказом начальника ГУНП у Львівській області «Про особовий склад» від 17 липня 2024 року № 402 о/с на підставі подання заступника начальника ГУНП від 16 липня 2024 року позивача переміщено на посаду поліцейського взводу № 1 роти № 2 батальйону поліції особливого призначення «Корпус оперативно-раптової дії» (стрілецький) ГУНП у Львівській області, з одночасним його звільненням з 18 липня 2024 року з посади помічника слідчого слідчого відділу Львівського районного управління поліції № 2 ГУНП у Львівській області. Під час вирішення спору суд керувався таким. У постанові від 17 лютого 2015 року № 21-8а15 Верховний Суд України висловив правову позицію, що у відносинах публічної служби пріоритетними є норми спеціального законодавства, а трудове законодавство необхідно застосовувати у випадках, якщо нормами спеціального законодавства не врегульовано спірні правовідносини або коли про це йдеться в спеціальному законі. Водночас з 1 травня 2022 року (дати набрання чинності Законом № 2123-ІХ) на період введення в Україні воєнного стану, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки й оборони, відсічі й стримування збройної агресії російської федерації та/або інших держав проти України та 60 днів після цього, поліцейський зобов'язаний проходити службу там, де це зумовлено інтересами служби та згідно з наказами керівника органу (закладу, установи) поліції, до повноважень якого належить призначення на посаду та звільнення з посади. Тобто згоди поліцейського на переміщення його для проходження надалі служби на рівнозначну посаду не потрібно. Рішення приймає керівник органу поліції у разі необхідності для ефективнішої служби, з урахуванням її інтересів. Отже, поліцейський може бути переведений на рівнозначну посаду саме туди, де це зумовлено інтересами служби й наказами керівника органу, зокрема на період

введення в Україні воєнного стану та 60 днів після цього. Тому у задоволенні позову ОСОБА\_1 до Головного управління Національної поліції у Львівській області про визнання протиправним та скасування наказу суд ухвалив рішення відмовити повністю [143].

Загалом переміщення по службі в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану є спеціальним інститутом належної кадрової мобільності, безперервності діяльності поліції та її спроможності ефективно реагувати на безпекові виклики держави, виключно на підставах та в межах, визначених спеціальним законодавством, яке має пріоритет над загальними нормами трудового права, що зумовлено публічно-службовою природою статусу поліцейського. Переміщення поліцейських у воєнний період є функціональним механізмом реалізації державної кадрової політики у сфері безпеки, який, з одного боку, спрямований на досягнення максимальної гнучкості, керованості й ефективності служби, а з іншого – не звільняє суб'єктів владних повноважень від обов'язку діяти на засадах законності, пропорційності, належного документального оформлення та можливості судового контролю, що в поєднанні забезпечує баланс між публічним інтересом держави та правовими гарантіями поліцейського як суб'єкта публічної служби.

На основі здійсненого аналізу можна сформулювати такі висновки щодо кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції:

– сутність кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції полягає в тому, що вони є інструментом внутрішньої кадрової мобільності, за допомогою якого публічна адміністрація в межах поліцейської служби забезпечує раціональний розподіл людських ресурсів, підтримання належної керованості підрозділів та адаптацію організаційної структури до змін оперативної обстановки й кадрових ризиків. Переміщення є юридично значущою управлінською дією, яка змінює службове становище поліцейського в системі посад, визначає його функціональне навантаження, статусний рівень і траєкторію службового розвитку. Причому ключовим критерієм є не приватний інтерес працівника, а забезпечення інтересів служби,

ефективності виконання завдань поліції та відповідності конкретної особи займаній або запропонованій посаді з урахуванням результатів служби, професійних й особистих якостей, стану здоров'я та висновків атестування. У практичному вимірі переміщення слугує одночасно механізмом стимулювання й просування, способом кадрового реагування на реорганізацію чи скорочення, засобом заміни в особливих місцевостях, інструментом дисциплінарного впливу або корекції службової невідповідності, а також процедурним способом забезпечення проходження служби у зв'язку з навчанням, що надає цій кадровій процедурі багатофункціонального характеру.

– підстави переміщення по службі в органах Національної поліції утворюють цілісну правову систему, спрямовану на забезпечення стабільності й ефективності поліцейської служби, належної кадрової мобільності, професійного розвитку особового складу й одночасно на запобігання свавільним кадровим рішенням. Підстави гарантують, що переміщення в поліції є допустимим за чітко визначеною законом підставою, відповідає характеру посади, узгоджується з інтересами служби та не виходить за межі правових гарантій, установлених для поліцейського як суб'єкта публічної служби.

– особливості кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції визначає спеціальний правовий режим поліцейської служби. Ці особливості виявляються у поєднанні різних правових підстав і різної інтенсивності юридичних наслідків залежно від виду переміщення: на вищу, рівнозначну або нижчу посаду, а також у зв'язку з навчанням. Визначальною є домінанта службового інтересу, що виявляється в можливості ініціювання переміщення не лише самим поліцейським, а й керівниками різних рівнів, а також у закріпленні обов'язку проходити службу там, де цього потребують завдання поліції, що водночас актуалізує потребу в процедурних запобіжниках проти надмірної дискреції та формального використання переміщення як прихованої санкції. У системі гарантій вирізняються спеціальні обмеження й заборони, зокрема неприпустимість переміщення на підвищення за наявності діючого дисциплінарного стягнення або протягом визначеного строку після

притягнення до адміністративної відповідальності, а також посилені гарантії недопущення дискримінаційного пониження посадового рівня щодо поліцейських жіночої статі з мотивів вагітності чи догляду за дитиною. Додатковою ознакою є взаємодія переміщення з іншими кадровими процедурами – медичними оглядами та рішеннями медичних комісій, атестуванням і висновками щодо службової відповідності, дисциплінарними провадженнями, а також з особливими режимами, зокрема воєнним станом, коли атестування тимчасово не проводиться. Після його завершення встановлюється обов'язок пройти оцінювання у визначені строки, що демонструє залежність кадрової мобільності від екстраординарних умов функціонування держави.

– переміщення по службі в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану є спеціальним інститутом належної кадрової мобільності, безперервності діяльності поліції та її спроможності ефективно реагувати на безпекові виклики держави, виключно на підставах та в межах, визначених спеціальним законодавством, яке має пріоритет над загальними нормами трудового права, що зумовлено публічно-службовою природою статусу поліцейського. Переміщення поліцейських у воєнний період є функціональним механізмом реалізації державної кадрової політики у сфері безпеки, який, з одного боку, спрямований на досягнення максимальної гнучкості, керованості та ефективності служби, а з іншого – не звільняє суб'єктів владних повноважень від обов'язку діяти на засадах законності, пропорційності, належного документального оформлення та можливості судового контролю, що в поєднанні забезпечує баланс між публічним інтересом держави та правовими гарантіями поліцейського як суб'єкта публічної служби.

Отже, адміністративна природа кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції полягає в тому, що вони є формою внутрішньоорганізаційного публічного управління, здійснюваною на підставі закону через прийняття індивідуальних владно-розпорядчих актів, якими у межах компетенції керівника за критеріями інтересів служби, законності, обґрунтованості, пропорційності та недискримінаційності змінюється або

конкретизується службово-правовий статус поліцейського. Причому така процедура, на відміну від загальнотрудова моделі, не зводиться до договірної логіки згоди як універсальної умови, а реалізується як процедурно контрольований механізм забезпечення безперервності служби й належного кадрового реагування на реорганізаційні потреби, результати атестування, дисциплінарні рішення, медичні висновки та, за потреби, погодження з іншими суб'єктами владних повноважень.

### **2.3. Кадрові процедури професійного навчання кадрів органів Національної поліції**

Реформування правоохоронної системи зумовило необхідність перегляду системи й методики підготовки поліцейських. Актуальність цього питання пов'язана з упровадженням у навчальний процес нових дисциплін або методики їх викладання, які мають забезпечити пристосування працівників до служби в екстремальних умовах. Така підготовка повинна містити елементи вправ із напрацювання нових навичок застосування спеціальних засобів, заходів фізичного впливу та вогнепальної зброї. Оскільки підготовка здійснюється в умовах мирного часу, що суттєво відрізняється від бойових дій, освітній процес обов'язково передбачає елементи імітації бойової обстановки в тактичних ситуативних завданнях [29, с. 82–87].

Сучасні безпекові та соціально-економічні виклики актуалізували питання захисту України та її трансформації у правову європейську країну. З цією метою передбачено проведення низки реформ у всіх сферах життєдіяльності держави й суспільства. У межах правоохоронної реформи Міністерство внутрішніх справ України розробило чіткі вимоги відбору кандидатів на службу до Національної поліції. Водночас посилену увагу зосереджено на створенні дієвої системи післядипломної освіти поліцейських. Це зумовлено сучасними суспільними запитами до особистості правоохоронця, який повинен володіти високим рівнем

загальної культури, професійної компетентності, здатністю до самоосвіти та безперервного самовдосконалення, а також умінням ефективно застосовувати здобуті знання у практичній діяльності. Постійне оновлення знань, умінь і навичок неможливе без якісної діяльності системи післядипломної освіти. За сучасних швидкозмінних умов система вищої відомчої освіти не може забезпечити знаннями працівників поліції на все життя. Тому єдиним правильним шляхом вирішення питання є своєчасне проходження додаткового навчання в системі післядипломної освіти Міністерства внутрішніх справ України. Важливість процесу післядипломного навчання та необхідність його оптимізації (створення якісного науково-методичного забезпечення, формування належної нормативної бази тощо) зумовлює актуальність відповідних наукових викликів [169, с. 15–18].

Професійне навчання є процесом передачі знань, умінь і навичок особам, які навчаються; це можуть бути як особи, що проходять первинну професійну підготовку, здобувачі вищої освіти, так і діючі працівники Національної поліції залежно від виду професійного навчання. Професійне навчання передбачає формування певних здібностей. У контексті цього наукового дослідження йдеться про опанування спеціальних знань і набуття відповідних умінь і навичок, які необхідні поліцейському для реалізації завдань, покладених на нього відповідно до положень чинного законодавства, таких як: забезпечення публічної безпеки й порядку; охорона прав і свобод людини, а також інтересів суспільства та держави; протидія злочинності; надання в межах, визначених законом, послуг щодо допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій цього потребують [98, с. 133–139].

Процес професійного навчання є: організованим, оскільки чітко визначений у підзаконних нормативно-правових актах, ухвалених Міністерством внутрішніх справ України; безперервним, оскільки триває з моменту прийняття в поліцію до моменту звільнення поліцейського; цілеспрямованим, оскільки кожен різновид професійного навчання має свою

мету (підготовка висококваліфікованих фахівців для підрозділів Національної поліції України; підвищення їх професійного рівня; задоволення індивідуальних потреб працівників поліції в особистому професійному зростанні; забезпечення потреб держави у кваліфікованих кадрах тощо) [98, с. 133–139].

Професійне навчання поліцейських передбачає: 1) спеціальну професійну підготовку; 2) підготовку в закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання; 3) післядипломну освіту; 4) службову підготовку – систему заходів, спрямованих на закріплення та оновлення необхідних знань, умінь і навичок працівника поліції з урахуванням оперативної обстановки, специфіки та профілю його оперативно-службової діяльності [137].

Для осіб, які проходять первинну професійну підготовку та навчання у вищих навчальних закладах зі специфічними умовами навчання, метою є здобуття спеціальної підготовки поліцейських чи встановлених державою освітніх ступенів, а для поліцейських у межах післядипломної освіти та службової підготовки – це успішне виконання оперативно-службових завдань і подальше просування по службі [98, с. 133–139].

Завдання професійного навчання є неоднорідними та залежать від низки факторів, зокрема, від їхньої спрямованості (результату), суб'єкта й конкретної сфери їх реалізації. Отже, завдання професійного навчання поліцейських доцільно згрупувати залежно від їхнього посадового статусу: 1) загальні (надання цілісної бази необхідних знань, насамперед чинного законодавства, фізичний, морально-етичний розвиток тощо) та 2) особливі, пов'язані із необхідністю виконання особою додаткових функціональних повноважень, передусім у сфері управління. Залежно від суб'єкта професійного навчання, наприклад поліцейського, ключовими завданнями освітнього процесу є: отримання документа, що посвідчує проходження відповідного навчання; опанування необхідних знань і навичок з виконання професійних повноважень; подальше кар'єрне зростання. Заклади вищої освіти зі специфічними умовами навчання мають завдання з організації освітнього процесу, наукового та методичного забезпечення тощо [17, с. 959–967].

Отже, професійне навчання поліцейських – це визначена законодавством України багаторівнева система освітніх, спеціально-підготовчих і службово-практичних заходів, спрямованих на набуття особами, які вступають на службу, навчаються або проходять службу в Національній поліції, необхідного комплексу правових, спеціальних, управлінських, тактичних, психологічних та етичних компетентностей, що забезпечують якісне виконання покладених на поліцію функцій, підвищення професійної спроможності працівника, кар'єрний розвиток і безперервне вдосконалення, відповідно до змін законодавства, умов службової діяльності та суспільних потреб.

Поліцейські, які вперше прийняті на службу в поліції, з метою набуття спеціальних навичок, необхідних для виконання повноважень поліції, зобов'язані пройти спеціальну професійну підготовку за відповідними освітніми програмами (планами), затвердженими Міністерством внутрішніх справ України. Порядок та умови проходження спеціальної професійної підготовки визначає Міністерство внутрішніх справ України. Поліцейські після успішного завершення спеціальної професійної підготовки повертаються до органів (закладів, установ) поліції, з яких вони були направлені на навчання, для подальшого проходження служби. Поліцейські, відраховані із закладів освіти, де вони проходили спеціальну професійну підготовку, до завершення навчання, а також поліцейські, які після завершення курсу спеціальної професійної підготовки отримали незадовільні оцінки за результатами іспитів, повертаються до органів (закладів, установ) поліції, з яких вони прибули на навчання, з подальшим звільненням зі служби в поліції. Заборонено залучати поліцейських, які не пройшли спеціальну 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 і тренувальних занять під час проходження спеціальної професійної підготовки) [137].

Кадрові підрозділи органів (закладів, установ) поліції ведуть облік поліцейських, яким необхідно пройти професійну підготовку, та організовують

їх направлення до закладів, що здійснюють професійну підготовку у строки, визначені рознарядкою. Перед направленням поліцейського на професійну підготовку безпосередній керівник зобов'язаний провести його інструктаж щодо дотримання правил службової дисципліни, перевірити наявність однострою за сезоном, спеціального жетона та службового посвідчення. Поліцейські прибувають до закладів, що здійснюють професійну підготовку, в однострої та повинні мати направлення на первинну професійну підготовку, паспорт громадянина України, спеціальний жетон, службове посвідчення, спортивний одяг і взуття, предмети особистої гігієни, зошити та письмове приладдя [128].

Суб'єктами професійної підготовки є: штатні працівники закладів, що здійснюють професійну підготовку, яких залучають до організації та проведення занять; поліцейські, державні службовці та працівники органів Національної поліції, фахівці інших установ, закладів, організацій, яких залучають до забезпечення проведення занять за напрямками підготовки відповідно до чинного законодавства; слухачі. Перелік навчальних дисциплін (предметів), обсяг часу на їх вивчення та строки підготовки визначено відповідними навчальними програмами (планами). Ці документи розробляє кадровий підрозділ центрального органу управління поліції, погоджують заінтересовані структурні підрозділи центрального органу управління поліції та затверджує керівництво МВС. Форми організації професійної підготовки визначають заклади, що здійснюють професійну підготовку за погодженням з кадровим підрозділом центрального органу управління поліції. Під час професійної підготовки слухачів розподіляють на навчальні групи чисельністю не більше ніж 30 осіб, з-поміж яких призначається командир (керівник). Слухачі, які успішно пройшли професійну підготовку, отримують довідку про завершення первинної професійної підготовки, яка долучається до їхньої особової справи, і повертаються до місця проходження служби. Завершення професійної підготовки оформлюється наказом керівника закладу, що здійснює професійну підготовку [128].

Загалом спеціальна професійна підготовка – це обов’язковий, урегульований нормами адміністративного та службового права процес первинного професійного навчання поліцейських, уперше прийнятих на службу, який здійснюється за затвердженими МВС освітніми програмами у відповідних закладах підготовки та спрямований на формування у них спеціальної професійної компетентності, практичної готовності, належного рівня дисципліни й правосвідомості, що є необхідною передумовою допуску до повноцінного виконання повноважень поліції.

Крім того, законодавство передбачає підготовку поліцейських у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання. До закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, можуть бути зараховані громадяни України, яким станом на 31 грудня року вступу виповниться 17 років. Підготовка фахівців за державним замовленням у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, здійснюється на підставі контракту про здобуття освіти, який укладається між закладом освіти, відповідним органом поліції та особою, яка навчається. Розподіл випускників закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, які навчаються на денній формі навчання за державним замовленням, здійснюють комісії з персонального розподілу з урахуванням інтересів служби відповідно до набутої випускником кваліфікації, спеціальності та спеціалізації. Порядок добору, направлення та зарахування на навчання до закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, встановлює Міністерство внутрішніх справ України [137].

Порядок добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання до закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для Міністерства внутрішніх справ України, Національної поліції України та вищого військового навчального закладу Національної гвардії України, що затверджено Наказом Міністерства внутрішніх справ України від 15 квітня 2016 року № 315, визначає процедуру добору, направлення й зарахування

на навчання до закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для МВС, Національної поліції України та вищого військового навчального закладу Національної гвардії України (далі – ЗВО) за державним замовленням. ЗВО здійснюють підготовку кадрів для МВС, Національної поліції України та Національної гвардії України (далі – замовники) за ступенями вищої освіти: бакалавра, магістра, доктора філософії, доктора наук. Прийом на навчання здійснюється в межах ліцензованого обсягу для кожного ступеня вищої освіти та спеціальності. Прийом на навчання на другий та наступні курси здійснюють у межах вакантних місць ліцензованого обсягу. Прийом на навчання за державним замовленням здійснюють на спеціальності та форми здобуття освіти, визначені Кабінетом Міністрів України. До ЗВО приймаються громадяни України (далі – особи), які постійно проживають на території України на законних підставах, мають відповідний освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень) та виявили бажання здобути вищу освіту. На етапі добору на навчання комплектуючі органи доводять до відома кандидатів вимоги, проводять з ними роз’яснювальну роботу щодо свідомого обрання спеціальності та спеціалізації підготовки, особливостей умов навчання. Особи, які мають військові або спеціальні звання та виявили бажання навчатися у ЗВО, подають рапорт, інші особи – звертаються з письмовою заявою до комплектуючого органу за місцем постійного проживання. Комплектуючі органи готують обґрунтовані висновки щодо доцільності направлення зазначених осіб на навчання до ЗВО, затверджені їхніми керівниками, військовими комісарами або їхніми заступниками. Оформлені особові (навчальні) справи кандидатів на навчання надсилають до відповідних ЗВО не пізніше ніж за десять робочих днів до дати початку конкурсного відбору, визначеної у правилах прийому. Не допускається формування більше однієї особової (навчальної) справи для одного кандидата на навчання. Кандидати на навчання, які вступають до ЗВО на денну форму, проходять в установленому порядку медичний огляд, який проводиться медичними (військово-лікарськими) комісіями МВС [130].

На нашу думку, підготовка поліцейських у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання – це особливий вид професійної вищої освіти, поєднаний з елементами службової підготовки, який реалізується в спеціально уповноважених закладах освіти через процедури добору кандидатів, їх фахового навчання, практичної підготовки, виховання та розподілу випускників для забезпечення кадрових потреб Національної поліції України.

Підготовка поліцейських у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання має такі сутнісні ознаки:

- нормативна визначеність;
- спеціальний суб'єктний склад;
- поєднання освітнього та службово-практичного компонентів;
- цільовий характер підготовки для потреб поліції;
- проходження добору, медичного контролю та професійного відбору;
- завершення підготовки набуттям кваліфікації та подальшим службовим призначенням.

Післядипломна освіта поліцейських здійснюється на загальних засадах, визначених Законом України «Про вищу освіту», з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про Національну поліцію», і передбачає: 1) спеціалізацію; 2) перепідготовку; 3) підвищення кваліфікації; 4) стажування [137]. Метою післядипломної освіти є задоволення індивідуальних потреб працівників поліції в особистому професійному зростанні, забезпечення потреб держави у кваліфікованих кадрах високого рівня професіоналізму та культури, здатних компетентно та відповідально виконувати свої функції [112]. Основними завданнями післядипломної освіти є: навчання необхідних знань і спеціальних навичок для успішного виконання обов'язків із забезпечення публічної безпеки й порядку, охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства й держави, протидії злочинності та інших службових завдань; удосконалення навичок управлінської діяльності, опанування методик навчання та виховання підлеглих, упровадження в практичну діяльність досягнень науки, передових форм і методів роботи, основ наукової організації праці; формування

професійної самосвідомості працівників поліції, почуття відповідальності за свої дії, розуміння необхідності постійного вдосконалення своєї професійної майстерності з урахуванням специфіки діяльності в конкретних підрозділах поліції; навчання прийомів і засобів забезпечення особистої безпеки під час виконання службових обов'язків, надзвичайних подій і в екстремальних умовах; удосконалення навичок працівників поліції поводження з вогнепальною зброєю, спеціальними засобами та спеціальною технікою, експлуатації транспортних засобів, засобів зв'язку; формування високої психологічної стійкості працівників поліції, розвиток у них спостережливості, пильності, пам'яті, мислення та інших професійно-психологічних якостей і навичок [112].

Післядипломна освіта поліцейських може здійснюватися безпосередньо в підрозділах поліції або в закладах освіти, зокрема на договірних умовах. Поліцейські зобов'язані проходити підвищення кваліфікації за відповідним напрямом службової діяльності: 1) не рідше одного разу на три роки; 2) перед призначенням на вищу керівну посаду. Поліцейські, які не пройшли підвищення кваліфікації або не виконали відповідну навчальну програму (отримали незадовільні оцінки за її підсумками), не можуть бути призначені на вищі посади. Поліцейські, які не виконали під час проходження підвищення кваліфікації відповідну навчальну програму (отримали незадовільні оцінки за її підсумками), можуть бути знову направлені для проходження підвищення кваліфікації не раніше ніж через рік [137].

Порядок організації післядипломної освіти поліцейських установлює Міністерство внутрішніх справ України з урахуванням положень законів [137]. Згідно з Положенням про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції, що затверджено Наказом Міністерства внутрішніх справ України від 24 грудня 2015 року № 1625, 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 [112]. У загальному контексті кваліфікація – це комплексна

характеристика працівника, яка охоплює наявність у нього відповідного рівня освіти, а також професійних навичок, умінь, майстерності, досвіду виконання певних процесів і дій, що в сукупності характеризують його як досвідченого суб'єкта реалізації певного виду трудової діяльності. Фактично кваліфікація є чинником, що визначає спроможність особи виконувати роботу, наприклад, проходити службу в поліції, а також наявність у неї всіх необхідних для цього суб'єктивних та об'єктивних показників. Причому рівень освіти працівника й обсяг його практичних знань і вмінь визначають рівень кваліфікації: що вищою є кваліфікація працівника, то вищою є цінність та якість результатів його трудової діяльності. Однак визначним аспектом кваліфікації всіх категорій працівників, зокрема поліцейських, є освіта та рівень обізнаності, тобто наявність ґрунтовних знань про виконувану роботу [111, с. 56–65]. Підвищення кваліфікації – це додаткове навчання працівника, що має цільову орієнтацію та пов'язано з його безпосередньою професією. Інакше кажучи, підвищення кваліфікації призводить до розвитку знань і вмінь, якими працівник уже має володіти з огляду на виконувану роботу [111, с. 56–65].

Підвищення кваліфікації поліцейських здійснюється у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання за відповідними програмами, погодженими Міністерством внутрішніх справ України [137]. Його проводять для: для осіб, що проходять службу (працюють) на посадах, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців, – у вищих навчальних закладах зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських (далі – ВНЗ НП); для осіб, що проходять службу (працюють) на посадах, які за класифікацією професій належать до категорії робітничих кадрів, – у навчальних закладах, що здійснюють спеціальну підготовку поліцейських, уперше прийнятих на службу до поліції [112].

Підвищення кваліфікації працівника поліції є додатковим елементом його професійної підготовки, що відбувається паралельно з основною службовою діяльністю та спрямований на її вдосконалення. У межах підвищення фахового рівня здійснюється розвиток умінь і навичок, а також доповнення знань

працівника поліції з метою забезпечення ефективного виконання ним службових обов'язків. Крім того, підвищення кваліфікації впливає на службову кар'єру поліцейського, адже результати подібного навчання відповідно оформлюють і заносять до особової справи. Проходження поліцейським підвищення кваліфікації покращує його конкурентоспроможність і дає більше шансів бути призначеним на вищі керівні посади [111, с. 56–65].

Підвищення кваліфікації працівників поліції здійснюється за такими видами: підвищення кваліфікації за професійними програмами (довгострокове) – проводиться для працівників поліції, яких зараховано до кадрового резерву; короткострокове підвищення кваліфікації (спеціалізовані навчальні курси, тематичні семінари, семінари-практикуми, семінари-тренінги, інші види) [112].

Тривалість довгострокового підвищення кваліфікації становить не менше 72 академічних годин. Після успішного завершення навчання за програмою довгострокового підвищення кваліфікації та успішного виконання завдань підсумкового контролю працівники поліції отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації, що долучається до особової справи. Працівникам поліції, які не виконали навчальний план і не пройшли підсумкового контролю, видається довідка в довільній формі про те, що вони прослухали навчальну програму підвищення кваліфікації. Результати навчання за програмами довгострокового підвищення кваліфікації враховуються працівникам поліції під час їхньої атестації для визначення перспектив подальшого просування по службі, зокрема для призначення на керівну посаду, зокрема вищу, ніж займана. Працівники поліції, які під час проходження довгострокового підвищення кваліфікації не виконали відповідну навчальну програму (отримали незадовільні оцінки за її підсумками), можуть бути знову направлені для проходження довгострокового підвищення кваліфікації не раніше ніж через рік [112].

Короткострокове підвищення кваліфікації проводиться з метою вивчення актуальних проблем державного управління, нових актів законодавства, вітчизняного та зарубіжного досвіду провадження управлінської, правоохоронної та правозахисної діяльності. Тривалість короткострокового

підвищення кваліфікації становить до 72 академічних годин. Тематику програм короткострокового підвищення кваліфікації розробляють ВНЗ НП за участю структурних підрозділів територіальних (міжрегіональних) органів Національної поліції України за місцем дислокації навчального закладу та погоджують з центральним органом управління Національної поліції України. Короткострокове підвищення кваліфікації працівників поліції може здійснюватися за місцем несення ними служби з обов'язковим залученням науково-педагогічного та педагогічного (викладацького) складу ВНЗ НП. За результатами короткострокового підвищення кваліфікації працівникам поліції видається сертифікат про короткострокове підвищення кваліфікації, що долучається до особової справи [112].

Отже, на підставі аналізу позицій учених, а також норм чинного законодавства можемо дійти висновку, що кадрові процедури з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції доцільно визначати як нормативно зумовлений і процедурно впорядкований комплекс адміністративних дій та рішень, який реалізують уповноважені суб'єкти кадрової та освітньої інфраструктури поліції у межах системи післядипломної освіти. Його спрямовано на системне оновлення й поглиблення професійної компетентності поліцейських відповідно до потреб служби, змін правового регулювання, оперативної обстановки й стандартів виконання поліцейських функцій. Причому результат такого навчання набуває юридичного значення для проходження служби, оскільки фіксується в кадровій документації, враховується під час атестації та безпосередньо впливає на можливість призначення на вищі, зокрема керівні, посади.

Особливості кадрових процедур з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції визначено їхньою подвійною природою як елемента професійної підготовки та водночас механізму кадрового управління. Унаслідок цього навчання є не факультативною формою саморозвитку, а обов'язковою складовою службової спроможності, що залежить від періодичності та кар'єрних рішень, зокрема допусків до керівних посад. Їхня специфіка виявляється в

нормативній деталізації змісту й організації післядипломної освіти; диференціації форм навчання залежно від категорії посад і службових функцій; поєднанні довгострокових професійних програм для осіб кадрового резерву з короткостроковими курсами для оперативного реагування на новели законодавства, управлінські виклики та зміни практики. Крім того, особливістю є встановлення формалізованих наслідків результативності навчання, коли успішне завершення програми підтверджується документом, що долучається до особової справи, натомість невиконання навчального плану або незадовільні результати підсумкового контролю не лише відтермінують кар'єрні перспективи, а й можуть унеможливити призначення на вищі посади до повторного проходження підвищення кваліфікації у визначених часових межах. Важливою рисою є й те, що підвищення кваліфікації змістовно охоплює не лише спеціальні знання та навички виконання поліцейських завдань, а й управлінську компетентність, психологічну стійкість, безпекові практики та застосування спеціальних засобів, що відображає підвищені вимоги до поліцейського як носія публічної влади у сфері безпеки.

Також вважаємо за необхідне акцентувати, що порядок підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції вибудовується як послідовність адміністративно організаційних стадій, у межах яких насамперед визначають потребу у навчанні з огляду на напрям службової діяльності, кадровий резерв або перспективу призначення на керівну посаду. Після цього уповноважені підрозділи формують рішення про направлення поліцейського на відповідну програму, забезпечують його включення до навчального плану й організацію проходження навчання або в підрозділах поліції, або у закладах освіти зі специфічними умовами навчання за програмами, погодженими у встановленому порядку. Далі відбувається реалізація навчальної програми у довгостроковому форматі з визначеним мінімальним обсягом годин або у короткостроковому форматі, зорієнтованому на актуальні проблеми, новели законодавства та практику. Після цього здійснюється підсумковий контроль, за результатами якого оформлюють документ про підвищення кваліфікації або фіксують факт

прослуховування програми без підтвердження належного рівня засвоєння, а відповідні відомості долучають до особової справи та враховують у кадрових процедурах оцінювання та атестації. Адміністративно-правова природа цієї процедури виявляється в її імперативності та у владно регламентованих наслідках, оскільки підвищення кваліфікації є умовою кадрової придатності для певних управлінських і статусних рішень. Водночас невиконання програми трансформується в юридично значущі обмеження службового просування та у встановлені строки повторного направлення, що робить цей інструмент не лише освітнім заходом, а й процедурним механізмом забезпечення професійної спроможності та керованості поліцейської служби.

Завершальною складовою професійного навчання поліцейських є службова підготовка. Основними завданнями службової підготовки є: підвищення рівня знань, умінь, навичок і професійних якостей поліцейських з метою забезпечення їх здатності до виконання завдань з охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічного (громадського) порядку та безпеки; вивчення нормативно-правових актів, які регламентують діяльність Національної поліції України; удосконалення керівним складом органів (підрозділів) поліції, закладів, установ поліції навичок управління поліцейськими. Види службової підготовки охоплюють:

– функціональну підготовку – комплекс заходів, спрямований на набуття та вдосконалення поліцейським знань, умінь і навичок у сфері нормативно-правового забезпечення службової діяльності, необхідних для успішного виконання ним службових обов'язків;

– загальнопрофільну підготовку – комплекс заходів, спрямований на набуття й удосконалення поліцейським знань, умінь і навичок, необхідних для формування психологічної надійності та стійкості, готовності до дій у надзвичайних ситуаціях, а також надання домедичної допомоги в процесі виконання службових завдань;

– тактичну підготовку – комплекс заходів, спрямований на набуття та вдосконалення поліцейським знань, умінь і навичок, необхідних для формування

готовності до дій у ситуаціях з різним ступенем ризику, здатності прогнозувати їхній розвиток і своєчасно приймати правомірні рішення;

– вогневу підготовку – комплекс заходів, спрямований на вивчення поліцейським основ стрільби з вогнепальної зброї, правомірного її застосування (використання) та вдосконалення навичок безпечного поводження з нею, швидкісної та влучної стрільби по нерухомих і рухомих цілях, з різних положень, в обмежений час, в русі тощо;

– фізичну підготовку – комплекс заходів, спрямований на формування та вдосконалення рухових умінь і навичок, розвиток фізичних якостей та здібностей поліцейського з урахуванням особливостей його професійної діяльності.

Усі види службової підготовки є взаємопов'язаними між собою. Орієнтовними формами службової підготовки є: навчальні заняття в групах за місцем служби; навчальні збори; дистанційна підготовка – індивідуалізований процес набуття знань, умінь і навичок, який переважно відбувається за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників освітнього процесу в спеціалізованому середовищі, що функціонує на базі інформаційно-комунікаційних технологій, яка здійснюється з використанням інформаційно-комунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України»; самостійне навчання (проводиться впродовж усього строку служби поліцейського з метою безперервного, систематичного поповнення та поглиблення знань, умінь і навичок, необхідних для успішного виконання службових завдань). Керівники поліції всіх рівнів є відповідальними за організацію службової підготовки в підпорядкованих підрозділах [129].

Загалом службова підготовка поліцейських – це складова системи професійного навчання в Національній поліції України, що є організованою, нормативно забезпеченою сукупністю освітніх, практичних і виховних заходів, спрямованих на формування, підтримання та вдосконалення професійної компетентності поліцейського відповідно до завдань і функцій поліцейської служби.

Отже, можна сформулювати такі висновки щодо кадрових процедур професійного навчання кадрів органів Національної поліції:

– спеціальна професійна підготовка – це обов’язковий, урегульований нормами адміністративного та службового права процес первинного професійного навчання поліцейських, уперше прийнятих на службу, який здійснюється за затвердженими МВС освітніми програмами у відповідних закладах підготовки та спрямований на формування у них спеціальної професійної компетентності, практичної готовності, належного рівня дисципліни й правосвідомості, що є необхідною передумовою допуску до повноцінного виконання повноважень поліції.

– підготовка поліцейських у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання – це особливий вид професійної вищої освіти, поєднаний з елементами службової підготовки, який реалізується в спеціально уповноважених закладах освіти через процедури добору кандидатів, їх фахового навчання, практичної підготовки, виховання та розподілу випускників для забезпечення кадрових потреб Національної поліції України.

– підготовка поліцейських у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання має такі сутнісні ознаки, як: нормативна визначеність; спеціальний суб’єктний склад; поєднання освітнього й службово-практичного компонентів; цільовий характер підготовки для потреб поліції; проходження добору, медичного контролю та професійного відбору; завершення підготовки набуттям кваліфікації та подальшим службовим призначенням.

– кадрові процедури з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції доцільно визначати як нормативно зумовлений і процедурно впорядкований комплекс адміністративних дій та рішень, що реалізується уповноваженими суб’єктами кадрової та освітньої інфраструктури поліції в межах системи післядипломної освіти та спрямовується на системне оновлення й поглиблення професійної компетентності поліцейських відповідно до потреб служби, змін правового регулювання, оперативної обстановки й стандартів виконання поліцейських функцій. Причому результат такого

навчання набуває юридичного значення для проходження служби, оскільки фіксується у кадровій документації, враховується під час атестації та безпосередньо впливає на можливість призначення на вищі, зокрема керівні, посади.

– особливості кадрових процедур з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції зумовлені їх подвійною природою як елемента професійної підготовки та водночас механізму кадрового управління. Унаслідок цього навчання є не факультативною формою саморозвитку, а обов'язковою складовою службової спроможності, що залежить від періодичності та кар'єрних рішень, зокрема допуску до керівних посад. Їхня специфіка виявляється у нормативній деталізації змісту й організації післядипломної освіти; диференціації форм навчання залежно від категорії посад і службових функцій; поєднанні довгострокових професійних програм для осіб кадрового резерву з короткостроковими курсами для оперативного реагування на новели законодавства, управлінські виклики та зміни практики, а також у встановленні формалізованих наслідків результативності навчання, коли успішне завершення програми підтверджується документом, що долучається до особової справи, натомість невиконання навчального плану або незадовільні результати підсумкового контролю не лише відтермінують кар'єрні перспективи, а й можуть унеможливити призначення на вищі посади до повторного проходження підвищення кваліфікації у визначених часових межах. Важливою рисою є й те, що підвищення кваліфікації змістовно охоплює не лише спеціальні знання та навички виконання поліцейських завдань, а й управлінську компетентність, психологічну стійкість, безпекові практики та застосування спеціальних засобів, що відображає підвищені вимоги до поліцейського як носія публічної влади у сфері безпеки.

– порядок підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції вибудовується як послідовність адміністративно-організаційних стадій, у межах яких передусім визначають потребу у навчанні з огляду на напрям службової діяльності, кадровий резерв або перспективу призначення на керівну посаду.

Після цього уповноважені підрозділи формують рішення про направлення поліцейського на відповідну програму, забезпечують його включення до навчального плану та організацію проходження навчання або в підрозділах поліції, або у закладах освіти зі специфічними умовами навчання за програмами, погодженими у встановленому порядку. Далі відбувається реалізація навчальної програми у довгостроковому форматі з визначеним мінімальним обсягом годин або у короткостроковому форматі, зорієнтованому на актуальні проблеми, новели законодавства та практику. Після цього здійснюється підсумковий контроль, за результатами якого оформлюють документ про підвищення кваліфікації або фіксують факт прослуховування програми без підтвердження належного рівня засвоєння. Водночас відповідні відомості долучаються до особової справи та враховуються у кадрових процедурах оцінювання й атестації. Адміністративно-правова природа цієї процедури виявляється в її імперативності та у владно регламентованих наслідках, оскільки підвищення кваліфікації є умовою кадрової придатності для певних управлінських і статусних рішень. Невиконання програми трансформується у юридично значущі обмеження службового просування та у встановлені строки повторного направлення, що робить цей інструмент не лише освітнім заходом, а й процедурним механізмом забезпечення професійної спроможності та керованості поліцейської служби.

– службова підготовка поліцейських – це складова системи професійного навчання в Національній поліції України, що є організованою, нормативно забезпеченою сукупністю освітніх, практичних і виховних заходів, спрямованих на формування, підтримання та вдосконалення професійної компетентності поліцейського відповідно до завдань і функцій поліцейської служби.

Отже, професійне навчання поліцейських – це визначена законодавством України багаторівнева система освітніх, спеціально-підготовчих і службово-практичних заходів, спрямованих на набуття особами, які вступають на службу, навчаються або проходять службу в Національній поліції, необхідного комплексу правових, спеціальних, управлінських, тактичних, психологічних та

етичних компетентностей, що забезпечують якісне виконання покладених на поліцію функцій, підвищення професійної спроможності працівника, кар'єрний розвиток і безперервне вдосконалення відповідно до змін законодавства, умов службової діяльності та суспільних потреб.

#### **2.4. Кадрові процедури припинення служби в органах Національної поліції**

Невід'ємним етапом трудової діяльності кожного працівника є її припинення. Воно зумовлене різними об'єктивними причинами та призводить до зміни трудового статусу особи. Крім того, з припиненням праці пов'язано велику кількість супутніх питань, наприклад, вихідної допомоги, пенсійного забезпечення тощо. Через це правові засади цього етапу трудової діяльності охоплюють не лише положення Кодексу законів про працю, а й низку інших законодавчих і підзаконних нормативних джерел. Залежно від типу та змісту трудової діяльності, юридичні умови її припинення можуть суттєво варіюватися. Зокрема, особливості та специфіка служби в поліції в багатьох аспектах визначають порядок її припинення [26, с. 50–53].

Правовідносини, що виникають між державою та громадянами України, які проходять службу в органах Національної поліції України, мають низку суттєвих відмінностей від звичних трудових відносин, які регулює Кодекс законів про працю України. Ці відносини належать до категорії публічно-правових і регулюються спеціальним законодавством, зокрема Законом України «Про Національну поліцію», Дисциплінарним статутом Національної поліції, іншими підзаконними актами. Вони мають службовий характер, що зумовлює особливий підхід до врегулювання прав, обов'язків, відповідальності та порядку проходження служби поліцейськими [76, с. 162–167].

Звільнення зі служби в поліції (припинення служби) є завершальним етапом трудової діяльності працівника поліції, який характеризує законне припинення трудових відносин між ним та органами, підрозділами Національної

поліції України, належне юридичне оформлення цього факту та втрати статусу поліцейського з усіма притаманними йому правами, обов'язками та гарантіями трудової діяльності [26, с. 50–53].

Процедуру звільнення з органів поліції слід визначати крізь призму сукупності стадій такого процесу. З огляду на це, її можна класифікувати як: звичайну процедуру, яка не обтяжена додатковими діями сторін правовідносин, що могли б утворювати окрему стадію процедури звільнення зі служби; ускладнену процедуру, яка передбачає наявність певних додаткових дій з боку суб'єктів правовідносин, сукупність яких може становити окрему (додаткову) стадію процедури звільнення з органів поліції [74, с. 405–408].

У Науково-практичному коментарі до Закону України «Про Національну поліцію» детально описано процедуру звільнення працівників поліції, яка охоплює три основні етапи [62, с. 312–315; 102]. I етап – це ухвалення рішення про звільнення, на якому вирішують питання про допустимість припинення службових відносин. II етап полягає у збиранні й узгодженні документів, необхідних для звільнення працівника. На цьому етапі підготовлюють проекти наказів, які містять інформацію про причини звільнення, особисті дані працівника та відповідний пункт закону. III етап охоплює оформлення факту припинення відносин з органом Національної поліції, що передбачає виключення працівника зі списків особового складу, підписання обхідного листа та проведення фінансового розрахунку. Законодавство, що регулює діяльність поліції, надає можливість звільнити працівника у зв'язку з реальним або потенційним конфліктом інтересів, який є постійним і не може бути врегульований іншим способом. Цю норму впроваджено відповідно до законодавства щодо протидії корупції. Для повного розуміння цієї норми необхідно проаналізувати визначення конфлікту інтересів в його двох формах [62, с. 312–315].

М. Клемпарський та Ю. Легкошерст виокремлюють такі загальні стадії процесу звільнення поліцейського з поліції: 1) прийняття рішення про звільнення зі служби в поліції, яка вирізняється прийняттям рішення про звільнення з боку

будь-якої зі сторін, написанням рапорту на звільнення та передачею його до кадрової служби та до особи, уповноваженої на прийняття рішення про звільнення поліцейського; 2) розгляд підстав для звільнення з органів поліції, яка передбачає вивчення основних документів про звільнення з органів поліції, тобто вирізняється безпосереднім дослідженням документів, на підставі яких буде надалі прийнято рішення про звільнення особи та які будуть основою для підготовки наказу про звільнення; 3) фінальна співбесіда щодо причин і підстав звільнення, сутність якої полягає у виявленні основних причин звільнення особи з роботи; 4) оформлення наказу про звільнення; 5) стадія доведення до відомого наказу про звільнення особи; 6) видача трудової книжки та проведення повного розрахунку з особою [74, с. 405–408].

Порядок звільнення поліцейського диференціюють залежно від підстави звільнення. Водночас низка окремих процедур і дій суб'єктів правовідносин щодо припинення служби в поліції за різними підставами є однаковими, а тому існує єдність стадій, які охоплюють процес звільнення особи з поліції. У межах основних стадій можуть з'являтися й інші, додаткові дії суб'єктів, які й вирізняють такі стадії залежно від підстав звільнення особи зі служби. Тобто не може бути здійснено ідентичного процесу звільнення особи з органів поліції під час застосування різних підстав звільнення, що передбачені Законом України «Про Національну поліцію». До звичайної процедури звільнення належить: звільнення за власним бажанням; через хворобу; за віком, за завершенням строку контракту тощо. Під час звільнення застосовують низку додаткових дій за такими підставами: через хворобу, скорочення штатів або проведення організаційних заходів, службову невідповідність, у зв'язку з реалізацією дисциплінарного стягнення у вигляді звільнення зі служби, накладеного відповідно до Дисциплінарного статуту Національної поліції України тощо [74, с. 405–408].

Поділяємо думку про те, що процедуру й етапи припинення служби в поліції слід виокремлювати залежно від підстав та інших умов. Тому передусім визначимо власні етапи з одночасною характеристикою. Перший етап –

прийняття рішення про звільнення, на якому вирішують питання про допустимість припинення службових відносин. Необхідним є активний вчинок відповідної особи, такий як наказ керівника або рапорт працівника, що підтверджує волю та ініціативу сторін щодо припинення служби [62, с. 312–315; 73, с. 198].

Рішення про звільнення супроводжується аналізом правової підстави звільнення та формування первинних документів. Насамперед встановлюють, на якій саме підставі припиняється служба. В Україні правила припинення трудового договору відрізняються для звичайних працівників і поліцейських. Обидва можуть розірвати контракт за згодою сторін або за ініціативою роботодавця [76, с. 162–167]. Зокрема, процедура припинення трудових правовідносин може здаватися стандартною, але насправді вона передбачає безліч складних етапів та юридичних нюансів. Підстави для звільнення можуть бути різноманітними: від систематичного порушення службових обов'язків до виявлення корупційних дій. Крім того, існують спеціальні процедури й органи, які вирішують питання про припинення служби поліцейського за станом здоров'я або невідповідністю посаді. У процесі припинення трудових правовідносин посилену увагу приділяють забезпеченню прав та інтересів обох сторін – як поліцейського, так і органу поліції. Поліцейські мають право на ознайомлення з матеріалами справи та можливість оскарження рішень до суду. З іншого боку, органи поліції зобов'язані дотримуватися принципів законності та забезпечити об'єктивний розгляд справи [64; 76, с. 162–167].

Згідно зі ст. 36 КЗпП України, підставами для припинення трудового договору є угода сторін:

- завершення строку договору, якщо жодна зі сторін не вимагає його припинення (п. 2 і 3 ст. 23 КЗпП);

- призов або вступ працівника чи роботодавця – фізичної особи на військову службу або направлення на альтернативну (невійськову) службу, крім випадків, коли за працівником зберігаються місце роботи й посада (ч. 3 і 4 ст. 119 КЗпП);

– розірвання трудового договору за ініціативою працівника (ст. 38, 39 КЗпП), за ініціативою роботодавця (ст. 40, 41 КЗпП) або на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого органу (ст. 45 КЗпП) [65; 76, с. 162–167; 78];

– переведення працівника на інше підприємство, в установу або організацію за його згодою чи перехід на виборну посаду;

– відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом із підприємством, установою чи організацією, або відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;

– набрання законної сили вироком суду, який передбачає позбавлення волі або інше покарання, що унеможлиблює продовження роботи (крім випадків звільнення від відбування покарання з випробуванням);

– укладення трудового договору всупереч вимогам Закону України «Про запобігання корупції», встановленим для осіб, які припинили діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування;

– підстави, передбачені Законом України «Про очищення влади»;

– набрання законної сили рішенням суду про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави щодо осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, згідно зі ст. 290 Цивільного процесуального кодексу України;

– підстави, передбачені трудовим договором з нефіксованим робочим часом або контрактом;

– смерть роботодавця – фізичної особи або набрання законної сили рішенням суду про визнання його безвісно відсутнім чи оголошення померлим [76, с. 162–167; 137].

Звільнення з посади працівників поліції має бути здійснене відповідно до чітко встановлених підстав, визначених законом, які є юридичними фактами, що легально припиняють службові відносини. Важливо зауважити, що наявність таких підстав сама по собі не є достатньою для припинення служби [62, с. 312–

315]. Відповідно до ст. 77 Закону України «Про Національну поліцію», поліцейський звільняється зі служби в поліції, а служба в поліції припиняється:

- 1) у зв'язку із завершенням строку контракту;
- 2) за станом здоров'я (через хворобу) – за рішенням медичної комісії про непридатність до служби в поліції;
- 3) за віком – у разі досягнення встановленого для нього Законом України «Про Національну поліцію» граничного віку перебування на службі в поліції;
- 4) у зв'язку зі скороченням штатів або проведенням організаційних заходів;
- 5) через службову невідповідність;
- 6) у зв'язку з реалізацією дисциплінарного стягнення у вигляді звільнення зі служби, накладеного відповідно до Дисциплінарного статуту Національної поліції України;
- 7) за власним бажанням;
- 8) через перехід у встановленому порядку на роботу до інших міністерств і відомств (організацій);
- 9) у зв'язку з прямим підпорядкуванням близькій особі;
- 9-1) через наявність реального чи потенційного конфлікту інтересів, який має постійний характер і не може бути врегульований в інший спосіб;
- 10) у разі набрання законної сили рішенням суду щодо притягнення до відповідальності за вчинення адміністративного правопорушення, пов'язаного з корупцією, або кримінального правопорушення, а також рішенням суду про визнання його активів або активів, набутих за його дорученням іншими особами, або в інших передбачених ст. 290 Цивільного процесуального кодексу України випадках, необґрунтованими та їх стягнення в дохід держави;
- 11) у зв'язку з набуттям громадянства або підданства іншої держави;
- 12) у разі надання особою завідомо неправдивої інформації під час прийняття на службу в поліції [137].

Далі оформлюють первинний документ, який запускає процедуру. Усі документи-підстави подаються до кадрового підрозділу, який готує проєкт

наказу по особовому складу. Саме письмовими наказами по особовому складу оформлюються рішення щодо проходження служби, зокрема звільнення зі служби в поліції. На цьому етапі виникають додаткові процедурні дії залежно від підстави, зокрема: а) за власним бажанням – рапорт, перевіряються підстави та готується наказ. Письмовий наказ по особовому складу є обов'язковою формою оформлення; б) за скороченням або організаційними заходами – поліцейського письмово попереджають; в) за станом здоров'я – обов'язковою є наявність рішення медичної комісії про непридатність до служби в поліції; г) як дисциплінарне звільнення – передусім проводиться службове розслідування, під час якого збираються та оцінюються матеріали щодо можливого дисциплінарного проступку.

У випадку, якщо факт скоєння працівником поліції адміністративного або кримінального правопорушення, пов'язаного з корупцією, встановлюється і законний вирок суду набирає чинності, така особа мусить бути обов'язково звільнена з посади в Національній поліції. Варто зазначити, що протягом попереднього розслідування та інших стадій адміністративного або кримінального процесу до винесення вироку та його законної сили особа не звільняється зі служби, а лише тимчасово відстороняється від посади, яку вона обіймає [62, с. 312–315].

Підготовка документів на звільнення охоплює кілька етапів, які передбачають їхню підготовку й узгодження. Кадрові апарати готують проекти наказів, серед яких рапорт про звільнення з вказівкою причин звільнення. У тексті наказу детально зазначають причини звільнення, відповідний пункт закону, а також особисті дані працівника, його посаду та структурний підрозділ. Посилену увагу слід зосередити на даті звільнення, оскільки вона є ключовим елементом після підстави звільнення та визначає останній робочий день працівника [62, с. 312–315].

Отже, прийняття рішення про звільнення зі служби в органах Національної поліції є складною кадровою процедурою, що поєднує правову оцінку фактичних обставин, перевірку наявності належної нормативної підстави та

документальне оформлення припинення службових правовідносин. У цьому аспекті кадрова служба виконує правозастосовну функцію: на етапі аналізу підстав звільнення визначають, чи відповідають встановлені обставини вимогам законодавства, чи дотримано спеціального порядку припинення служби, а також чи не буде порушено гарантії прав поліцейського. Особливість цієї процедури полягає в тому, що для поліцейських застосовують спеціальний правовий режим, зумовлений статусом служби в поліції, підвищеними дисциплінарними вимогами та публічно-правовим характером виконуваних повноважень.

Від правильної юридичної кваліфікації підстави звільнення залежить подальший алгоритм дій уповноважених підрозділів. Звільнення за власним бажанням, за станом здоров'я, у зв'язку зі скороченням штатів, службовою невідповідністю чи як наслідок дисциплінарного стягнення передбачає різний обсяг перевірочних, організаційних і процесуальних заходів. У кожному випадку кадровий механізм має ґрунтуватися на належному первинному документі: рапорті, висновку медичної комісії, матеріалах службового розслідування, рішенні про організаційні зміни, судовому рішенні тощо.

Рішення про звільнення набуває правомірного характеру за умови одночасної наявності матеріальної підстави, дотримання встановленої процедури та видання належно оформленого наказу з особового складу.

Звільнення оформлює керівник, якому надано право звільняти зі служби. Якщо йдеться про дисциплінарне звільнення, таке стягнення застосовує керівник, уповноважений приймати на службу, призначати на посаду та присвоювати спеціальне звання. Ключовий етап – письмовий наказ з особового складу.

Дисциплінарні стягнення у вигляді звільнення з посади, пониження у спеціальному званні на один ступінь і звільнення зі служби в поліції реалізують шляхом видання наказу з особового складу. Дисциплінарні стягнення у вигляді звільнення з посади та звільнення зі служби в поліції, застосовані до поліцейського, який перебуває у відпустці чи на лікарняному (у період тимчасової непрацездатності), виконуються після його прибуття до місця

проходження служби. За відсутності на службі без поважних причин поліцейського, до якого застосовано дисциплінарне стягнення у вигляді звільнення з посади чи звільнення зі служби в поліції, таке дисциплінарне стягнення виконується, а витяги з наказів про застосування та виконання дисциплінарного стягнення надсилаються рекомендованим листом з повідомленням на адресу місця проживання поліцейського, що зазначена в його особовій справі. У такому разі днем ознайомлення поліцейського із цими наказами є дата, зазначена в поштовому повідомленні про вручення їх поліцейському, до якого застосовано дисциплінарне стягнення, або повнолітньому члену сім'ї такого поліцейського [120].

Обов'язковою складовою є ознайомлення особи з наказом – наказ доводять до поліцейського.

На етапі оформлення факту припинення відносин здійснюється виключення працівника зі списків особового складу, йому видаються відповідні документи. Крім того, проводиться підписання обхідного листа, який підтверджує офіційне припинення відносин з поліцією, а також здійснюється фінансовий розрахунок [62, с. 312–315].

Днем звільнення зі служби в поліції вважається день видання наказу про звільнення або дата, зазначена в наказі про звільнення. День звільнення вважається останнім днем служби. Проходження служби в поліції припиняється наказами керівників, яким надано право звільняти зі служби в поліції, у разі: смерті (загибелі) поліцейського – на підставі свідоцтва про смерть; визнання судом поліцейського безвісно відсутнім чи оголошення померлим – на підставі відповідного рішення суду, що набрало законної сили [137].

Крім того, звільнення має і певні наслідки, наприклад, завершення строку дії дисциплінарного стягнення у вигляді звільнення з посади не дає поліцейському права бути поновленим на посаді, з якої він був звільнений за порушення дисципліни. Поліцейський, звільнений з поліції за вчинення дисциплінарного проступку, не може бути прийнятий на службу до поліції протягом трьох років з дня виконання наказу про звільнення [120].

Отже, оформлення документів про звільнення як кадрова процедура припинення служби в органах Національної поліції України полягає у формалізованому закріпленні волевиявлення уповноваженого керівника шляхом видання письмового наказу з особового складу, який є основним правозастосовним актом у цій процедурі. Саме наказ визначає підставу звільнення, дату припинення служби, юридичний статус поліцейського на момент вибуття зі служби, а також зумовлює подальші кадрові, організаційні та фінансові дії.

Комплексний характер оформлення документів про звільнення виявляється в тому, що охоплює видання наказу та цілу систему супровідних кадрових дій (ознайомлення особи з наказом, виключення її зі списків особового складу, оформлення та видачу необхідних документів, проведення остаточного розрахунку, а також завершення внутрішньоорганізаційних процедур, зокрема підписання обхідного листа). Документальне оформлення фіксує юридичний факт припинення служби та забезпечує належний адміністративний порядок передавання майна, документів, службових повноважень і фінансових зобов'язань.

Після наказу кадровий, фінансовий, бухгалтерський та майновий підрозділи виконують свої дії на підставі другого примірника наказу або витягу з нього. Це охоплює нарахування належних виплат, компенсації за невикористані відпустки, одноразової допомоги за наявності підстав, а також закриття майнових та облікових питань.

Особові справи звільнених зі служби поліцейських у встановленому порядку передають до відповідних архівних підрозділів органів поліції. Особам, звільненим зі служби в поліції, у день звільнення видають копію наказу про звільнення. Відомості про звільнення зі служби в поліції вносять до трудової книжки шляхом здійснення запису про звільнення зі служби в поліції з посиланням на дату та номер відповідного наказу органу поліції. Військову або скорочену військову справу (за наявності) надсилають до територіального центру комплектування та соціальної підтримки за місцем проживання

(перебування) особи, яку звільнено зі служби в поліції. Записи про прийняття на службу в поліцію, звільнення зі служби, заохочення та нагороди, внесені до трудової книжки за період служби, засвідчує керівник підрозділу кадрового забезпечення або його заступник і скріплює печаткою [131].

Відповідно, у межах проведення фінансового та кадрового оформлення як кадрової процедури припинення служби в органах Національної поліції управлінське рішення про звільнення набуває повної практичної реалізації. Якщо наказ про звільнення є первинною юридичною підставою припинення служби, то фінансове та кадрове оформлення забезпечує фактичне завершення всіх пов'язаних із цим правовідносин – службових, майнових, облікових і соціальних. Зміст цієї кадрової процедури охоплює комплекс узгоджених дій кадрових, фінансових, бухгалтерських і майнових підрозділів, які на підставі наказу або витягу з нього здійснюють виключення поліцейського зі списків особового складу, оформлюють службову документацію, проводять остаточний розрахунок і фіксують припинення служби в офіційних обліках.

Особливістю проведення фінансового та кадрового оформлення в системі Національної поліції є комплексний та міжпідроздільний характер зі спрямуванням таких функцій: правофіксуючої (документальне посвідчення факту припинення служби); гарантійної (забезпечення виплат належних сум і видачі необхідних документів); доказової (формування офіційних відомостей, що можуть бути використані у разі оскарження звільнення або підтвердження стажу служби).

Важливого значення у системі захисту трудових прав поліцейського набувають юридичні гарантії під час звільнення особи зі служби в поліції, оскільки вони спрямовані на забезпечення законності процесу звільнення, дотримання процедури звільнення, забезпечення захисту прав, свобод і законних інтересів поліцейського в процесі припинення службових правовідносин з органом поліції тощо. Процес припинення трудових правовідносин поліцейських з органами Національної поліції в умовах реформування системи Національної поліції потребує значної кількості активних дій кожної зі сторін

таких правовідносин. Тому необхідним є не лише дотримання безпосередньої процедури звільнення поліцейського, а й забезпечення їх належного захисту в процесі звільнення, встановлення дієвого та ефективного механізму реалізації наданих їм прав. Крім того, часто особу звільняють з органу поліції з підстав, що від неї не залежать (реформування органу й скорочення посад, досягнення граничного віку, за станом здоров'я тощо). Тому основним завданням Національної поліції є мінімізація негативного впливу втрати роботи на психічне здоров'я людини, її соціальне життя та подальше соціальне адаптування в умовах поза службовим кабінетом, що також забезпечують певні юридичні гарантії. Ключове місце мають гарантії та в процесі звільнення поліцейських за так званих негативних підстав звільнення, коли права й законні інтереси поліцейського особливо нехтуються з боку роботодавця [92, с. 149–154].

Нині припинення трудової кар'єри поліцейських регулює широке коло норм юридичних актів різної ієрархічної належності національної правової системи. Ключова відмінність, яка відрізняє звільнення поліцейського від звільнення іншої категорії працівників, є виокремлення підстав припинення праці у спеціальному відомчому законодавчому акті, Законі України «Про Національну поліцію» від 2 липня 2015 року № 580-VIII, окремі з яких відповідають загальним підставам, закріпленим у КЗпП, інші – мають унікальний характер і пов'язані зі специфікою служби в поліції як особливого типу трудової діяльності. Саме цей аспект і встановлює широту нормативно-правової регламентації всієї трудової діяльності поліцейських та окремих її етапів за допомогою не лише стандартних норм КЗпП і відомчого нормативного акту, який визначає статус і напрями роботи Національної поліції України, а й багатьох додаткових законодавчих і підзаконних нормативно-правових документів. Наприклад, розповсюдження на поліцейських дії антикорупційного законодавства встановлює обмеження їх праці та, як наслідок, ризик звільнення у разі порушення антикорупційних обмежень. Питання звільнення поліцейських також пов'язано зі специфічними умовами дисципліни їх праці, що регулює окремий Дисциплінарний статут. Особлива складність праці поліцейських і

наявність зазначених обмежень передбачає спеціальний підхід до пенсійного забезпечення таких працівників після завершення ними службової кар'єри, який, своєю чергою, регламентовано окремим законодавчим актом [26, с. 50–53].

Питання правової природи трудових спорів поліцейських та особливостей їх вирішення залишається недостатньо дослідженим. Складність полягає й у тому, що ці спори перебувають на межі кількох галузей права: трудового, адміністративного, а в окремих випадках – і конституційного [76, с. 162–167]. Оскарження рішення – це процедура, що полягає у зверненні поліцейського до вищого органу або посадової особи з метою перегляду або скасування рішення про звільнення без участі суду. На цьому етапі трудовий спір може вирішитися двома способами – досягненням компромісу між керівним складом та особою, що проходить службу в Національній поліції України, або вирішенням справи в судовому порядку по суті. За цих умов поліцейський має право оскаржити застосоване до нього дисциплінарне стягнення протягом місяця з дня його виконання шляхом подання рапорту до безпосереднього начальника, особи, яка застосувала дисциплінарне стягнення, або шляхом звернення до суду у визначеному порядку. Розгляд рапорту про незгоду з дисциплінарним стягненням здійснюється протягом 30 календарних днів з дня його реєстрації в органі поліції шляхом проведення перевірки викладених у рапорті фактів та обставин, що, на думку поліцейського, не були враховані під час проведення службового розслідування та під час прийняття рішення про накладення на нього дисциплінарного стягнення. Якщо факти, викладені у рапорті, підтверджуються, керівник, який здійснює його розгляд, зобов'язаний негайно вжити заходів до поновлення прав поліцейського, усунення обставин, що призвели до таких порушень, та вирішити питання про притягнення до відповідальності осіб, винних у вчиненні порушень [33; 76, с. 162–167].

Певною особливістю під час вирішення трудових спорів у судовій практиці є те, що в процесі розгляду питання щодо звільнення осіб, що проходять службу в лавах Національної поліції, суди мають враховувати правову позицію Верховного Суду України. Ця позиція полягає в тому, що під час вирішення

спорів цієї категорії пріоритетне значення мають норми спеціальних законів. Натомість норми трудового законодавства можуть застосовуватися лише у випадках, коли спеціальні закони не регулюють спірних відносин або якщо можливість такого застосування безпосередньо передбачена у спеціальному законі. Тому, якщо у спеціальному законі не передбачено або прямо заборонено застосування норм трудового законодавства, то особа може бути звільнена виключно з підстав, передбачених цими законами [64; 76, с. 162–167].

На практиці діяльності поліцейських Національної поліції України встановлено непоодинокі випадки незаконного звільнення. Зокрема, зазначена практика зафіксована й рішеннями українських судів, відповідно до яких визнавалося, що звільнення було протиправне, без наявності законних підстав. Наприклад, у справі Луганського окружного адміністративного суду № 360/729/24 суд визнав незаконним звільнення дільничного офіцера поліції, яке відбулося під час його перебування на лікарняному. Суд зауважив, що звільнення без законної підстави є протиправним, і постановив поновити працівника на посаді з наступного дня після завершення періоду непрацездатності. Крім того, суд ухвалив виплатити середній заробіток за час вимушеного прогулу [142; 164, с. 581–585]. В іншій справі – Окружного адміністративного суду міста Києва № 320/5008/23 – суд розглянув позов оперуповноваженого, звільненого без належного дотримання процедури. Встановивши порушення законодавства під час звільнення, суд постановив поновити працівника на попередній посаді та зобов'язав роботодавця видати відповідний наказ. Також було ухвалено виплатити середній заробіток за час вимушеного прогулу [144; 164, с. 581–585]. Ще одним прикладом може слугувати справа № 826/9400/16, яка перебувала у провадженні Касаційного адміністративного суду. У цій справі майор поліції оскаржив наказ про звільнення та переведення на іншу посаду, вважаючи його незаконним. Суд зазначив, що переведення відбулося без згоди працівника та з порушенням процедури, тому визнав наказ протиправним. Суд постановив поновити позивача на попередній посаді та зобов'язав виплатити компенсацію за час вимушеного

прогулу [113; 164, с. 581–585]. Ці рішення демонструють, що реальне поновлення на службі, компенсація моральної шкоди, виплата середнього заробітку за час вимушеного прогулу, а також дисциплінарна відповідальність посадових осіб, які допустили незаконне звільнення, є основними юридичними наслідками для сторін. Такі випадки засвідчують важливість дотримання принципів добровільності та законності під час припинення трудових (службових) правовідносин, оскільки порушення цих принципів не лише шкодить окремим працівникам, а й підриває довіру до правоохоронної системи загалом [164, с. 581–585].

Отже, оскарження звільнення як кадрової процедури припинення служби в органах Національної поліції є юридичним механізмом контролю за законністю реалізації владних кадрових повноважень, що зумовлено особливою природою поліцейської служби, яка поєднує елементи трудових, службових та адміністративно-правових відносин. Спір щодо звільнення поліцейського охоплює оцінку всіх кадрових процедур: наявності належної правової підстави, компетенції уповноваженого керівника, дотримання встановленого порядку прийняття рішення, належного документального оформлення, забезпечення права особи на ознайомлення з підставами звільнення, подання пояснень, заперечень чи рапорту. Оскарження звільнення є гарантією недопущення свавільного припинення службових правовідносин, особливо у випадках, коли звільнення пов'язане із дисциплінарною відповідальністю, скороченням, станом здоров'я чи іншими обставинами, що істотно впливають на професійний статус, матеріальне забезпечення та соціальну стабільність поліцейського.

Особливістю оскарження звільнення поліцейського є пріоритет спеціального законодавства над загальними нормами трудового права, при перевірці правомірності звільнення визначальне значення мають положення Закону України «Про Національну поліцію», дисциплінарного законодавства та інших спеціальних актів, натомість норми КЗпП України можуть застосовуватися лише субсидіарно – за відсутності спеціального регулювання.

Водночас така модель не звужує обсягу правового захисту поліцейського, а навпаки потребує підвищених стандартів обґрунтованості кадрового рішення. Адже будь-яке відхилення від процедури, неповне з'ясування фактичних обставин, ігнорування гарантій на захист чи порушення принципів пропорційності та законності може бути підставою для скасування наказу про звільнення. Тому оскарження в цій сфері має подвійну природу: з одного боку, це спосіб індивідуального захисту порушеного права конкретного поліцейського, а з іншого – інструмент забезпечення належної кадрової дисципліни в самій системі поліції.

У науково-практичному вимірі оскарження звільнення слід розцінювати як завершальну стадію перевірки легітимності кадрового рішення, де оцінюється не лише результат, а і якість усієї процедури припинення служби. Його наслідком може бути як поновлення особи на посаді, так і відновлення попереднього службового статусу, компенсація грошового забезпечення за час вимушеного прогулу, усунення негативних правових наслідків незаконного звільнення та, за наявності підстав, притягнення винних посадових осіб до відповідальності. Саме тому оскарження звільнення в органах Національної поліції є не другорядним елементом кадрової роботи, а необхідною процесуальною гарантією, яка забезпечує баланс між дискреційними повноваженнями керівництва та правом поліцейського на справедливе, мотивоване та юридично бездоганне вирішення питання про припинення служби.

## **Висновки до розділу 2**

Оголошення конкурсу на зайняття вакантних посад у Національній поліції України є початковою стадією кадрової процедури добору та прийняття на службу, з якої фактично розпочинається реалізація принципів відкритості, змагальності, об'єктивності та законності у сфері поліцейського кадрового забезпечення. Зміст полягає у формальному інформуванні про наявність вакансії та юридичному запуску конкурсного механізму, спрямованого на залучення осіб, які за своїми професійними, морально-діловими й особистісними якостями здатні належно виконувати повноваження поліції та службові обов'язки за

відповідною посадою. Правова природа цього етапу виявляється в тому, що саме через видання уповноваженим органом поліції відповідного наказу й офіційне оприлюднення оголошення держава публічно підтверджує наявність кадрової потреби, визначає межі майбутнього добору та встановлює обов'язкові правила участі в ньому. Функціональне значення етапу оголошення конкурсу полягає в забезпеченні публічної доступності інформації про службу в поліції, створенні рівних стартових можливостей для потенційних кандидатів, а також у попередньому визначенні критеріїв, за якими буде оцінюватися їх відповідність посаді.

Етап пошуку кандидатів і рекрутингу є однією з ключових стадій кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції України для виявлення осіб, зацікавлених у вступі на службу, та створення організаційних, інформаційних і комунікаційних умов для залучення найпідготовленіших, мотивованих і професійно придатних кандидатів.

Етап пошуку кандидатів і рекрутингу в системі кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції України є динамічним, багатоаспектним і стратегічно важливим елементом кадрової діяльності, що спрямований на виявлення, залучення та первинне професійне орієнтування осіб, найпридатніших до виконання поліцейських функцій, з метою якісного кадрового оновлення поліції, підвищення рівня професіоналізації служби та формування стабільного кадрового корпусу, здатного ефективно реалізовувати завдання правоохоронної діяльності.

Етап перевірки документів, поданих кандидатами, є обов'язковою, змістовно насиченою та юридично значущою стадією кадрової процедури добору на службу в органи Національної поліції України, яка забезпечує первинну юридичну селекцію кандидатів, підтверджує їх формальну правосуб'єктність щодо участі в конкурсі та створює належне підґрунтя для подальших етапів оцінювання. Від якості та об'єктивності реалізації цього етапу переважно залежить законність усієї кадрової процедури, ефективність добору

та формування професійного, добросовісного та суспільно відповідального складу поліцейських кадрів.

Тестування на знання законодавчої бази (професійний тест) та загальні здібності й навички (тест загальних навичок) забезпечує первинне об'єктивізоване оцінювання професійної придатності кандидата до виконання поліцейських повноважень за допомогою стандартизованих тестових механізмів перевірки обсягу знань кандидата у сфері законодавства та рівня розвитку його інтелектуально-аналітичних здібностей, необхідних для належного виконання службових завдань у практичній діяльності поліції.

Етап медичного огляду є обов'язковою складовою кадрової процедури добору на службу в органи Національної поліції України, що забезпечує офіційне встановлення медичної придатності кандидата до виконання службових обов'язків у специфічних умовах поліцейської діяльності. Зміст медичного огляду полягає у комплексному дослідженні стану здоров'я, рівня фізичного розвитку та наявності чи відсутності медичних обмежень, які можуть впливати на можливість особи належно виконувати завдання поліції та публічно-службове навантаження як у звичайних умовах службової діяльності, так і в умовах особливого періоду.

Етап перевірки рівня фізичної підготовки є обов'язковою, спеціально організованою та функціонально значущою стадією кадрової процедури добору на службу в органи Національної поліції України, спрямованою на встановлення фактичної спроможності кандидата виконувати службові завдання, що пов'язані з підвищеним фізичним навантаженням, оперативним реагуванням та діями в умовах ризику. Перевірка рівня фізичної підготовки є формою спеціального кваліфікаційного оцінювання, результати якого мають безпосереднє значення для подальшого просування кандидата в межах конкурсу. Змістовно цей етап вирізняється високим рівнем процедурної визначеності з чітким порядком організації перевірки, належних умов проведення, участі медичних працівників, попереднього інформування кандидатів про вправи, нормативи, час і місце

тестування, а також фіксації результатів у відповідних процесуальних документах.

Етапи співбесіди, спільного засідання поліцейської комісії та оголошення переможця конкурсу становлять завершальну, узагальнювально-оцінювальну та юридично вирішальну стадію кадрової процедури добору на службу в органи Національної поліції України, у межах якої відбувається підсумкове встановлення відповідності кандидата вимогам вакантної посади, прийняття колегіального рішення щодо результатів конкурсу та офіційна персоніфікація особи, яка набуває право на призначення. На етапі спільного засідання всі попередні результати конкурсного відбору систематизуються, оцінюються в сукупності та трансформуються в остаточне рішення компетентного суб'єкта, що надає всій процедурі логічної завершеності та юридичної визначеності. Спільне рішення комісії є обов'язковим юридичним фактом конкурсного походження, який створює правову підставу для наступного адміністративного акта призначення. Службові відносини розпочинаються з дня видання наказу про призначення, що свідчить про завершення конкурсної процедури переходом до стадії безпосередньої реалізації кадрового рішення.

Особливості кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції зумовлюються спеціальним характером поліцейської служби та виявляються передусім у підвищеній інтенсивності перевірок і багатокomпонентності оцінювання кандидата. Поряд із документальним підтвердженням відповідності загальним вимогам застосовуються медичні огляди, оцінювання фізичної підготовки, психофізіологічні обстеження, перевірки на залежності, спеціальна перевірка, а також тестування на поліграфі за згодою особи, що в сукупності створює розгорнуту модель попередження кадрових ризиків. Важливою рисою є конкурсна логіка добору, яка посилюється діяльністю постійних поліцейських комісій, покликаних забезпечити об'єктивність відбору, прозорість процедур і співвіднесення професійних якостей кандидата з вимогами конкретної посади. Причому рішення комісії у визначених законом випадках набуває значення обов'язкового юридичного

факту, хоча остаточне оформлення вступу на службу відбувається через видання наказу про призначення. Специфіка також виявляється в тому, що прийняття на службу нерозривно пов'язане з набуттям особою особливого службового статусу, який передбачає присягу, спеціальні звання, однострій та обов'язок дотримуватися обмежень і заборон, а отже вимоги до відбору мають не лише кадрово-організаційний, а й публічно безпековий зміст. Слід виокремити диференціацію підходів щодо керівного складу, де нормативна визначеність формально зберігається, однак структурованість конкурсних процедур для окремих посад може бути менш однозначною, а призначення додатково пов'язується з управлінським погодженням на вищому рівні, що посилює роль дискреційного елемента та підвищує значення процедурних гарантій.

Порядок кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції доцільно відтворювати як послідовність взаємопов'язаних адміністративних дій і рішень, що починається з виникнення вакансії та її офіційного оприлюднення і завершується набуттям особою статусу поліцейського через видання наказу про призначення. На початковій стадії уповноважений орган поліції приймає рішення про оголошення конкурсу, забезпечує публікацію інформації про вакантні посади й умови відбору, після чого кадрова служба здійснює приймання та первинну перевірку документів кандидатів на відповідність встановленим законом вимогам та інформує про результати поліцейську комісію. Наступний етап пов'язаний із проведенням оцінювань і перевірок, які можуть передбачати тестування, співбесіду та інші інструменти визначення професійної компетентності й особистих якостей, а також медичні та психофізіологічні процедури й спеціальну перевірку у випадках, коли це передбачено нормативними приписами для допуску до служби. Результативна стадія оформлюється рішенням поліцейської комісії, що фіксується протоколом і підлягає оприлюдненню щодо переможців. До завершення конкурсу унеможлиблюється призначення інших осіб на посаду, на яку його оголошено, а конкурс вважається завершеним після призначення переможців або ухвалення рішення про неможливість визначення переможця.

Завершальною юридично значущою дією є видання наказу про призначення, з дня якого виникають службові правовідносини. Саме цей акт надає процедурі завершеності, перетворюючи оцінювальні та конкурсні результати на конкретний адміністративно правовий наслідок у вигляді вступу особи на поліцейську службу на умовах, визначених законом.

Переміщення є юридично значущою управлінською дією, яка змінює службове становище поліцейського в системі посад, визначаючи його функціональне навантаження, статусний рівень і траєкторію службового розвитку. Ключовим критерієм є не приватний інтерес працівника, а забезпечення інтересів служби, ефективності виконання завдань поліції та відповідності конкретної особи займаній або запропонованій посаді з урахуванням результатів служби, професійних та особистих якостей, стану здоров'я і висновків атестування. У практичному вимірі переміщення слугує одночасно механізмом стимулювання й просування, способом кадрового реагування на реорганізацію чи скорочення, засобом заміни в особливих місцевостях, інструментом дисциплінарного впливу або корекції службової невідповідності, а також процедурним способом забезпечення проходження служби у зв'язку з навчанням, що надає цій кадровій процедурі багатофункціонального характеру.

Підстави переміщення по службі в органах Національної поліції утворюють цілісну правову систему, спрямовану на забезпечення стабільності та ефективності поліцейської служби, належної кадрової мобільності, професійного розвитку особового складу й одночасно на запобігання свавільним кадровим рішенням. Підстави гарантують, що переміщення в поліції є допустимим за чітко визначеною законом підставою, відповідає характеру посади, узгоджується з інтересами служби та не виходить за межі правових гарантій, установлених для поліцейського як суб'єкта публічної служби.

Особливості кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції визначаються спеціальним правовим режимом поліцейської служби та виявляються у поєднанні різних правових підстав і різної

інтенсивності юридичних наслідків залежно від виду переміщення – на вищу, рівнозначну або нижчу посаду, а також у зв'язку з навчанням. Визначальною є домінанта службового інтересу, що виявляється у можливості ініціювання переміщення не лише самим поліцейським, а й керівниками різних рівнів, а також у закріпленні обов'язку проходити службу там, де цього потребують завдання поліції. Це водночас актуалізує потребу в процедурних запобіжниках проти надмірної дискреції та формального використання переміщення як прихованої санкції. У системі гарантій вирізняються спеціальні обмеження й заборони, зокрема неприпустимість переміщення на підвищення за наявності діючого дисциплінарного стягнення або протягом визначеного строку після притягнення до адміністративної відповідальності, а також посилені гарантії недопущення дискримінаційного пониження посадового рівня щодо поліцейських жіночої статі з мотивів вагітності чи догляду за дитиною. Додатковою ознакою є взаємодія переміщення з іншими кадровими процедурами – медичними оглядами та рішеннями медичних комісій, атестуванням і висновками щодо службової відповідності, дисциплінарними провадженнями, а також з особливими режимами, зокрема воєнним станом, коли атестування тимчасово не проводиться, але після його завершення встановлюється обов'язок пройти оцінювання у визначені строки, що демонструє залежність кадрової мобільності від екстраординарних умов функціонування держави.

Переміщення по службі в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану є спеціальним інститутом належної кадрової мобільності, безперервності діяльності поліції та її спроможності ефективно реагувати на безпекові виклики держави, виключно на підставах та в межах, визначених спеціальним законодавством, яке має пріоритет над загальними нормами трудового права, що зумовлено публічно-службовою природою статусу поліцейського. Переміщення поліцейських у воєнний період є функціональним механізмом реалізації державної кадрової політики у сфері безпеки, який, з одного боку, спрямований на досягнення максимальної гнучкості, керованості й

ефективності служби, а з іншого – не звільняє суб'єктів владних повноважень від обов'язку діяти на засадах законності, пропорційності, належного документального оформлення та можливості судового контролю, що в сукупності забезпечує баланс між публічним інтересом держави та правовими гарантіями поліцейського як суб'єкта публічної служби.

Спеціальна професійна підготовка – це обов'язковий, врегульований нормами адміністративного та службового права процес первинного професійного навчання поліцейських, уперше прийнятих на службу. Він здійснюється за затвердженими МВС освітніми програмами у відповідних закладах підготовки та спрямований на формування у них спеціальної професійної компетентності, практичної готовності, належного рівня дисципліни й правосвідомості, що є необхідною передумовою допуску до повноцінного виконання повноважень поліції.

Підготовка поліцейських у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання – це особливий вид професійної вищої освіти, поєднаний з елементами службової підготовки, який реалізується в спеціально уповноважених закладах освіти через процедури добору кандидатів, їх фахового навчання, практичної підготовки, виховання та розподілу випускників для забезпечення кадрових потреб Національної поліції України.

Підготовка поліцейських у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання має такі сутнісні ознаки, як: нормативна визначеність; спеціальний суб'єктний склад; поєднання освітнього й службово-практичного компонентів; цільовий характер підготовки для потреб поліції; проходження добору, медичного контролю та професійного відбору; завершення підготовки набуттям кваліфікації та подальшим службовим призначенням.

Кадрові процедури з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції визначено як нормативно зумовлений і процедурно впорядкований комплекс адміністративних дій та рішень, що реалізується уповноваженими суб'єктами кадрової та освітньої інфраструктури поліції у межах системи післядипломної освіти та спрямовується на системне оновлення й поглиблення

професійної компетентності поліцейських відповідно до потреб служби, змін правового регулювання, оперативної обстановки й стандартів виконання поліцейських функцій. Результат такого навчання набуває юридичного значення для проходження служби, оскільки фіксується у кадровій документації, враховується під час атестації та безпосередньо впливає на можливість призначення на вищі, зокрема керівні, посади.

Порядок підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції вибудовується як послідовність адміністративно-організаційних стадій, у межах яких передусім визначають потребу у навчанні з огляду на напрям службової діяльності, кадровий резерв або перспективу призначення на керівну посаду. Після цього уповноважені підрозділи формують рішення про направлення поліцейського на відповідну програму, забезпечують його включення до навчального плану та організацію проходження навчання в підрозділах поліції або закладах освіти зі специфічними умовами навчання за програмами, погодженими у встановленому порядку. Далі відбувається реалізація навчальної програми у довгостроковому форматі з визначеним мінімальним обсягом годин або у короткостроковому форматі, зорієнтованому на актуальні проблеми, новели законодавства та практику. Після цього здійснюють підсумковий контроль, за результатами якого оформлюють документ про підвищення кваліфікації або фіксують факт прослуховування програми без підтвердження належного рівня засвоєння. Відповідні відомості долучають до особової справи та враховують у кадрових процедурах оцінювання та атестації. Адміністративно правова природа цієї процедури виявляється в її імперативності та владно регламентованих наслідках, оскільки підвищення кваліфікації слугує умовою кадрової придатності для певних управлінських і статусних рішень. Водночас невиконання програми трансформується в юридично значущі обмеження службового просування та повторного направлення у встановлені строки. Це перетворює зазначений інструмент з освітнього заходу на процедурний механізм забезпечення професійної спроможності та керованості поліцейської служби.

Службова підготовка поліцейських – це складова системи професійного навчання в Національній поліції України, що є організованою, нормативно забезпеченою сукупністю освітніх, практичних і виховних заходів, спрямованих на формування, підтримання та вдосконалення професійної компетентності поліцейського відповідно до завдань і функцій поліцейської служби.

Прийняття рішення про звільнення зі служби в органах Національної поліції є складною кадровою процедурою, що поєднує правову оцінку фактичних обставин, перевірку наявності належної нормативної підстави та документальне оформлення припинення службових правовідносин. У цьому аспекті кадрова служба виконує правозастосовну функцію: на етапі аналізу підстав звільнення визначають, чи відповідають встановлені обставини вимогам законодавства, чи дотримано спеціального порядку припинення служби, а також чи не буде порушено гарантії прав поліцейського. Особливість цієї процедури полягає в тому, що для поліцейських застосовують спеціальний правовий режим, зумовлений статусом служби в поліції, підвищеними дисциплінарними вимогами та публічно-правовим характером виконуваних повноважень. Від правильної юридичної кваліфікації підстави звільнення залежить подальший алгоритм дій уповноважених підрозділів. Звільнення за власним бажанням, за станом здоров'я, у зв'язку зі скороченням штатів, службовою невідповідністю чи як наслідок дисциплінарного стягнення передбачає різний обсяг перевірочних, організаційних і процесуальних заходів. У кожному випадку кадровий механізм має ґрунтуватися на належному первинному документі: рапорті, висновку медичної комісії, матеріалах службового розслідування, рішенні про організаційні зміни, судовому рішенні тощо. Рішення про звільнення набуває правомірного характеру за умови одночасної наявності матеріальної підстави, дотримання встановленої процедури та видання належно оформленого наказу з особового складу.

Оформлення документів про звільнення як кадрова процедура припинення служби в органах Національної поліції України полягає у формалізованому закріпленні волевиявлення уповноваженого керівника шляхом видання

письмового наказу з особового складу, який є основним правозастосовним актом у цій процедурі. Саме наказ визначає підставу звільнення, дату припинення служби, юридичний статус поліцейського на момент вибуття зі служби, а також запускає подальші кадрові, організаційні та фінансові дії. Після наказу кадровий, фінансовий, бухгалтерський та майновий підрозділи виконують свої дії на підставі другого примірника наказу або витягу з нього. Це охоплює нарахування належних виплат, компенсації за невикористані відпустки, одноразової допомоги за наявності підстав, а також закриття майнових та облікових питань.

У межах проведення фінансового та кадрового оформлення як кадрової процедури припинення служби в органах Національної поліції управлінське рішення про звільнення набуває повної практичної реалізації. Якщо наказ про звільнення є первинною юридичною підставою припинення служби, то фінансове та кадрове оформлення забезпечує фактичне завершення всіх пов'язаних із цим правовідносин – службових, майнових, облікових і соціальних. Зміст цієї кадрової процедури охоплює комплекс узгоджених дій кадрових, фінансових, бухгалтерських і майнових підрозділів, які на підставі наказу або витягу з нього здійснюють виключення поліцейського зі списків особового складу, оформлюють службову документацію, проводять остаточний розрахунок і фіксують припинення служби в офіційних обліках.

Особливістю проведення фінансового та кадрового оформлення в системі Національної поліції є комплексний та міжпідроздільний характер зі спрямуванням таких функцій: правофіксуючої (документальне посвідчення факту припинення служби); гарантійної (забезпечення виплат належних сум і видачі необхідних документів); доказової (формування офіційних відомостей, що можуть бути використані у разі оскарження звільнення або підтвердження стажу служби).

Оскарження звільнення як кадрової процедури припинення служби в органах Національної поліції є юридичним механізмом контролю за законністю реалізації владних кадрових повноважень, що зумовлено особливою природою поліцейської служби, яка поєднує елементи трудових, службових та

адміністративно-правових відносин. Спiр щодо звiльнення полiцейського охоплює оцiнку всiх кадрових процедур: наявностi належної правової пiдстави, компетенцiї уповноваженого керiвника, дотримання встановленого порядку прийняття рiшення, належного документального оформлення, забезпечення права особи на ознайомлення з пiдставами звiльнення, подання пояснень, заперечень чи рапорту. Оскарження звiльнення є гарантiєю недопущення свавiльного припинення службових правовiдносин, особливо у випадках, коли звiльнення пов'язане з дисциплiнарною вiдповiдальностю, скороченням, станом здоров'я чи iншими обставинами, що iстотно впливають на професiйний статус, матерiальне забезпечення та соцiальну стабiльностi полiцейського.

Особливiстю оскарження звiльнення полiцейського є прiоритет спецiального законодавства над загальними нормами трудового права. Зокрема, пiд час перевiрки правомiрностi звiльнення визначальне значення мають положення Закону України «Про Нацiональну полiцiю», дисциплiнарного законодавства та iнших спецiальних актiв, натомiсть норми КЗпП України можуть застосовуватися лише субсидiарно – за вiдсутностi спецiального регулювання. Водночас така модель не звужує обсягу правового захисту полiцейського, а навпаки, потребує пiдвищених стандартiв обгрунтованостi кадрового рiшення. Адже будь-яке вiдхилення вiд процедури, неповне з'ясування фактичних обставин, iгнорування гарантiй на захист чи порушення принципiв пропорцiйностi та законностi може бути пiдставою для скасування наказу про звiльнення. Тому оскарження в цiй сферi має подвiйну природу: з одного боку, це спiсiб iндивiдуального захисту порушеного права конкретного полiцейського, а з iншого – iнструмент забезпечення належної кадрової дисциплiни в самiй системi полiцiї.

Оскарження звiльнення слiд тлумачити як завершальну стадiю перевiрки легiтимностi кадрового рiшення, де оцiнюється не лише результат, а i якiсть усiєї процедури припинення служби. Його наслiдком може бути як поновлення особи на посадi, так i вiдновлення попереднього службового статусу, компенсацiя грошового забезпечення за час вимушеного прогулу, усунення негативних

правових наслідків незаконного звільнення та, за наявності підстав, притягнення винних посадових осіб до відповідальності. Саме тому оскарження звільнення в органах Національної поліції є не другорядним елементом кадрової роботи, а необхідною процесуальною гарантією, яка забезпечує баланс між дискреційними повноваженнями керівництва й правом поліцейського на справедливе, мотивоване та юридично бездоганне вирішення питання про припинення служби.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

#### **3.1. Критерії ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції**

Ефективна робота правоохоронної системи є однією з основ успішного розв'язання проблем, що виникають у суспільстві. Для наукової спільноти актуальним є питання про те, як можна оцінити роботу органів поліції, яка система емпіричних індикаторів, що дає змогу комплексно оцінити рівень довіри до них з боку суспільства. Довіра до органів поліції є важливою характеристикою суспільних відносин, ключовим соціокультурним явищем, яке визначає ефективність державної політики із формування громадянського суспільства, розвитку демократії та соціально-економічного розвитку країни загалом. Водночас результати соціологічних досліджень, проведених упродовж останніх років, відображають критично низький рівень довіри громадян майже до всіх правоохоронних органів. Завдання відновлення довіри до органів поліції набуває особливого значення в сучасних умовах тривалої політичної кризи та спонукає до розвитку соціального діалогу в органах державної влади [89, с. 221–226].

Відкритість і прозорість у діяльності поліції дає змогу створювати середовище відкритого діалогу з громадянами, таким способом забезпечувати високий рівень довіри з боку суспільства, акцентувати на питаннях публічної безпеки, а також залучати громадян до спільного вирішення проблемних питань. Від того, наскільки громадяни будуть довіряти поліції, буде залежати успішне функціонування інституту поліції в межах правового захисту громадян, утвердження партнерських відносин між поліцією та населенням. Рівень довіри населення до поліції можна розглядати як своєрідний барометр ефективності її

функціонування. Низький рівень довіри до поліції негативно позначається на бажанні населення співпрацювати з нею, чим ускладнює запобігання злочинам, їх розкриття, впливає на стан правопорядку. З іншого боку, якість державних інститутів (відкритість влади, верховенство закону, масштаб корупції тощо) безпосередньо й опосередковано впливають на ставлення населення до поліції [85, с. 67–71].

Нині дедалі частіше в науковій літературі й медіа феномен довіри суспільства до правоохоронних органів зводиться до розуміння цієї категорії переважно з позицій формування іміджу працівників поліції. У юридичній діяльності відносини суб'єктів мають особливі властивості, оформлені правом. Тому феномен довіри в правоохоронній діяльності може набувати самостійного значення, отримуючи визнання як цінності разом і поряд з цінністю права, не збігатися за обсягом з довірою як суспільним явищем, так само, як ідея досконалої правової системи або правопорядку не може цілком збігатися із соціальним ідеалом. Водночас феномен довіри в актах правозастосування, правоохоронній діяльності виявляє тенденцію до розширення вихідної сутності, відкриваючи нові соціальні властивості [89, с. 221–226].

Очевидно, що для громадян довіра до правоохоронних органів не може ґрунтуватися на абстрактній ідеї справедливості, не може обмежуватися тільки визнанням цінності їхньої діяльності, але супроводжується переживанням почуття вдячності, симпатії та дружньої підтримки. Тим самим ірраціональна сутність довіри наповнюється сенсом, життєвим змістом, стає предметною тільки в конкретних вчинках суб'єктів правоохоронної діяльності. Ця обставина вказує на залежність феномена довіри від характеру системи громадських зв'язків й історичних умов розвитку країни [89, с. 221–226]. Одним з інструментів відновлення довіри може стати високий рівень ефективності публічного адміністрування (зокрема реалізації кадрових процедур) в органах Національної поліції.

Для початку слід проаналізувати поняття ефективності. На думку вчених, ефективність у теорії права – це повнота і якість досягнення мети, що стоїть

перед системою. Ефективність правових норм – це співвідношення між фактичним результатом їх дії і тими соціальними завданнями, для досягнення яких ці норми було прийнято. У практичній діяльності ефективність слугує лише певним кількісним показником, вираженням, що відображає ступінь відповідності реальних відносин типовому заходу, що міститься в конкретному акті [149, с. 319–331]. Ефективність – це завжди результат певної діяльності або максимальне наближення до необхідного результату. У науковій статті «Ефективність права: антропологічний та євроінтеграційний аспекти» В. Завальнюк зазначає, що ефективність правового регулювання є одним із найзначущіших показників у праві [14, с. 122–130; 58, с. 40; 149, с. 319–331].

Загальнонауковими ознаками ефективності є: 1) притаманність категорії «ефективність» оцінного характеру; 2) відображення за її допомогою рівня досягнення мети діяльності та врахування затрачених для цього ресурсів; 3) характеристика рівня ефективності за допомогою кількісних і якісних критеріїв, система яких не є сталою та може змінюватися залежно від низки чинників об'єктивного й суб'єктивного характеру. Ці характеристики дають змогу відмежувати ефективність від результативності, які дослідники нерідко інтерпретують як синоніми. По-перше, під час визначення результативності основний акцент – на досягненні певного результату, а під час оцінювання ефективності – на співвідношенні отриманого результату й затрачених ресурсів. У зв'язку з цим результативність встановлюють за допомогою кількісних критеріїв, а ефективність – як кількісних, так і якісних, оцінка ефективності поліцейської діяльності має ґрунтуватися на співвідношенні отриманого результату та затрачених для цього ресурсів [148, с. 42; 172, с. 385–390].

Ефективність забезпечення Національною поліцією України публічної безпеки і порядку в державі О. В. Батраченко трактує як такий рівень якісних та кількісних результатів діяльності поліції, що полягають у досягненні належного стану захищеності життєво важливих інтересів, що охоплені змістом публічної безпеки й порядку, шляхом оптимального використання методів, засобів і ресурсів для цієї мети [10, с. 58–63]. О. В. Батраченко виокремлює такі ознаки

ефективності забезпечення Національною поліцією публічної безпеки та порядку в державі: 1) є частиною загальної ефективності діяльності Національної поліції; 2) відображає фактичний стан організації та управління роботою поліції у відповідному напрямі, за якого виконують відповідні завдання з оптимальною затратою ресурсів (фінансових, кадрових тощо); 3) на ефективності позначаються різні фактори економічного, соціального, правового, організаційного й іншого характеру. Тому під час її оцінювання необхідно комплексно підходити до визначення критеріїв [10, с. 58–63].

Ефективність діяльності Національної поліції України – це складна оцінна категорія, за допомогою якої в динаміці визначають рівень реалізації та досягнення встановлених завдань, позначених критеріями та виражених у показниках. Завдання керівника територіального органу Національної поліції, зацікавленого в підвищенні ефективності діяльності, полягає в тому, щоб обрати підхід, який найбільше відповідає умовам його організації, й органічно ввести його в загальну систему управління [149, с. 319–331]. Ефективність публічного адміністрування К. Бугайчук розглядає як поєднання двох складових: результативності – встановлення відповідності результатів адміністрування завданням, які були поставлені; економічності – досягнення поставлених завдань з оптимального використання фінансових і людських ресурсів [16, с. 25–26].

На наш погляд, ефективність реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції – це комплексна оцінна правово-управлінська категорія, що відображає ступінь досягнення завдань кадрового забезпечення в органах Національної поліції шляхом законного, своєчасного, послідовного, обґрунтованого й організаційно належного здійснення кадрових процедур, за якого забезпечують формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу, а також досягають оптимального співвідношення між отриманими результатами, якістю кадрових рішень та витраченими ресурсами.

Ефективність реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції є таким станом організації та здійснення кадрових процедур, за якого:

- кадрові рішення відповідають вимогам законності, об'єктивності, професійності та справедливості;
- кадрові процедури забезпечують своєчасне укомплектування посад і належний рівень професійної компетентності поліцейських;
- мінімізують кадрові ризики, зловживання, конфлікти та необґрунтовані втрати особового складу;
- досягають належного балансу між інтересами служби, правами поліцейських і потребами суспільства.

Критеріями ефективності публічного адміністрування в органах Національної поліції є ознаки, на підставі яких проводять оцінювання формування та розбудови системи органів і підрозділів Національної поліції, здійснення її кадрового, інформаційного, документального й іншого забезпечення, показниками своєю чергою є кількісні та якісні дані, що дають змогу оцінити стан і результати здійснення публічного адміністрування в органах Національної поліції [16, с. 25–26].

Згідно з іншим підходом до класифікації видів оцінювання ефективності поліцейської діяльності, це процес їх групування за ознаками спорідненості та відмінності [5, с. 385–390]. Класифікація видів оцінювання ефективності поліцейської діяльності має теоретичний характер і дає змогу глибше з'ясувати її зміст та юридичну природу [172, с. 385–390].

Дослідники неодноразово порушували питання визначення основних критеріїв оцінювання ефективності діяльності органів державної влади та (або) місцевого самоврядування. Наприклад, А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко стверджують, що в оцінюванні ефективності державного управління важливу роль відіграють критерії конкретної соціальної ефективності діяльності кожного управлінського органу (органу державної влади чи органу місцевого самоврядування) і посадової особи, кожного одиничного управлінського рішення, дії, впливу. Ці критерії необхідні тому, що загальна і соціальна ефективність державного управління є наслідком конкретної соціальної ефективності окремих управлінських зусиль. До таких критеріїв, на

переконання авторів, належать: 1) ступінь відповідності напрямів, змісту й результатів управлінської діяльності органів і посадових осіб тим її параметрам, які відображені в правовому статусі органу й окремої посади; 2) законність рішень і дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також їх посадових осіб; 3) реальність управлінських впливів; 4) зміст управлінських актів (рішень, учинків, дій тощо) з погляду відображення в них запитів і потреб людей, спрямованості на їх добробут і розвиток; 5) характер й обсяг взаємозв'язків відповідних органів державної влади чи органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб із громадянами, їх об'єднаннями та колективами; 6) ступінь забезпечення в рішеннях і діях органу та його посадових осіб престижу держави; 7) правдивість і доцільність управлінської інформації, яку видають органи та їх посадові особи; 8) моральний критерій, який полягає в морально-ідеологічному впливі управлінської діяльності на «зовнішнє» середовище, людей, з якими управлінські органи і посадові особи взаємодіють, спільно розв'язують різні проблеми [44, с. 156–168; 90, с. 41–46].

Визначення ефективності забезпечення Національною поліцією України публічної безпеки й порядку в державі є важливим елементом державного управління. Саме рівень ефективності є визначальним фактором для прийняття відповідних управлінських рішень, зокрема щодо планування заходів, спрямованих на забезпечення публічної безпеки та порядку, щодо структури й штатної чисельності органів поліції, яких залучають до виконання завдань у цій сфері, з удосконалення та модернізації методів і засобів забезпечення публічної безпеки та порядку тощо [10, с. 58–63]. О. В. Батраченко виокремлює такі критерії ефективності забезпечення Національною поліцією публічної безпеки й порядку в державі та окремих її регіонах: 1) стан публічної безпеки і порядку в регіоні та державі загалом. Цей показник можливо виміряти, застосовуючи підхід «від зворотного», який полягає у визначенні рівня злочинності та кількості вчинених правопорушень у розрізі їх видів, зіставленні результатів і динаміки в кожному регіоні й державі загалом. Оцінюючи цей критерій ефективності, можна з'ясувати вихідне та поточне становище предмета діяльності

Національної поліції, проблемні аспекти цієї сфери тощо; 2) стан управління та організації діяльності Національної поліції щодо забезпечення публічної безпеки і порядку. Цей показник сигналізує про якість управлінського потенціалу в органах поліції. Його слід оцінювати як на місцевому, обласному, так і на загальнодержавному рівнях. Оптимальною формою оцінювання ефективності управління поліцейськими органами є проведення аналізу результатів діяльності відповідного керівника (індивідуальне оцінювання – атестування) з одночасним проведенням опитування (у формі анкетування) підлеглих співробітників щодо діяльності їхнього керівника. Для забезпечення ефективності анкетування слід проводити анонімно. Для кожного рівня управління необхідним є розроблення питань для анкетування з огляду на особливі завдання, що стоять перед керівником відповідного рівня; 3) кількісні та якісні результати діяльності Національної поліції у сфері забезпечення публічної безпеки й порядку. Їх вимірювання можливе за допомогою запровадження відповідних форм статистичної звітності; проведення аналізу цих звітів і зіставлення результатів, а також анкетування осіб, які зверталися до органів поліції або в інший спосіб взаємодіяли з ними. Таке анкетування дасть змогу виявити якісні характеристики роботи поліції; 4) оцінювання кадрового потенціалу. Основною формою вимірювання цього показника є проведення атестування; 5) рівень довіри населення до Національної поліції та її співробітників. Цей критерій можливо виміряти лише шляхом проведення соціологічних досліджень у цій сфері. Для адекватної оцінки рівня довіри населення до поліцейських органів важливе значення має правильно й однозначно ставити питання в анкетах, зачіпати різні аспекти діяльності поліції, з різних сторін оцінювати результати її роботи. З метою отримання достовірних результатів оцінювання критерії необхідно аналізувати окремо, у динаміці, комплексно й у системному взаємозв'язку між собою [10, с. 58–63].

К. Бугайчук виокремлює складові елементи оцінювання ефективності діяльності Національної поліції України: довіра населення до органів поліції (соціальна ефективність), результати надання поліцейських послуг

(правоохоронна ефективність), стан функціонування системи Національної поліції (ефективність публічного адміністрування) [16, с. 25–26]. Учений визначає основні напрями оцінювання ефективності публічного адміністрування, якими є сформованість організаційних структур, нормативно-правове забезпечення діяльності поліції, організація планування, ухвалення та виконання управлінських рішень, стан контролю, інформаційне, психологічне, кадрове, фінансове, документальне забезпечення, стан внутрішніх комунікацій тощо [16, с. 25–26].

Деякі дослідники обстоюють позицію, відповідно до якої оцінювання ефективності поліцейської діяльності залежно від змісту поділяють на загальне, спеціальне та персональне [37, с. 30; 172, с. 385–390]. Класифікаційною підставою є саме об'єкт оцінювання ефективності поліцейської діяльності, тобто результат: загальне оцінювання, за якого оцінюють результати ефективності діяльності органів (підрозділів) поліції за всіма напрямками роботи; спеціальне оцінювання, за якого оцінюють результати ефективності діяльності органів (підрозділів) поліції, яка охоплює один або декілька напрямів роботи, або діяльності спеціально визначених підрозділів; персональне оцінювання, за якого оцінюють результати ефективності поліцейської діяльності конкретного працівника поліції. Своєю чергою за змістом оцінювання ефективності поліцейської діяльності поділяють на: статистичне оцінювання, що передбачає аналіз числових даних, таких як кількість злочинів, рівень розкриття, кількість затриманих тощо; соціологічне оцінювання, основою якого є дослідження відносин поліції з громадою, рівень задоволеності й довіри громадян [172, с. 385–390]. Інша позиція зводиться до того, що сучасна оцінка ефективності діяльності патрульної поліції має ґрунтуватися на двох основних категоріях – критеріях і показниках. Критеріями оцінювання слід вважати сукупність ознак, окремий напрям або сукупність однорідних дій, що характеризують певну сторону діяльності патрульної поліції України у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху. Показниками є фактичні дані, що виражені переважно в кількісній формі й

характеризують відповідний критерій роботи поліції [69, с. 247–251; 83, с. 113–119].

На наш погляд, ефективність реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції слід оцінювати не за одним показником, а за багаторівневою системою критеріїв, адже критерії ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції є системою взаємопов'язаних правових, організаційних, кадрово-якісних, соціальних і результативних ознак, за якими визначають ступінь законного, об'єктивного, своєчасного, ресурсно оптимального та суспільно корисного здійснення кадрових процедур, спрямованих на формування професійного, добросовісного і функціонально спроможного кадрового складу поліції.

Тож вважаємо доцільним виокремити такі критерії оцінювання ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції:

1) правовий критерій, що відображає ступінь відповідності кадрових процедур вимогам законодавства та внутрішньоорганізаційних правил (законність прийняття кадрових рішень; відсутність дискримінації; прозорість кадрових процедур; дотримання встановленого порядку кадрових процедур; недопущення свавілля і дискреційних зловживань; юридична визначеність; дієві механізми оскарження тощо);

2) цільовий критерій, що характеризує рівень досягнення завдань кадрового забезпечення в органах Національної поліції (своєчасне укомплектування посад; добір осіб, здатних якісно виконувати службові повноваження; забезпечення безперервності службової діяльності; формування професійного та добросовісного кадрового складу; досягнення стратегічних і поточних завдань поліції; підвищення якості поліцейських послуг; зміцнення законності в діяльності поліції; підвищення рівня публічної безпеки; зміцнення авторитету поліції; зростання рівня довіри населення до поліцейських органів тощо);

3) організаційно-управлінський критерій відображає якість організації, координації, планування та контролю кадрових процедур (чіткість розподілу

повноважень між кадровими підрозділами та керівниками; узгодженість кадрових процедур між різними рівнями управління; належне планування кадрової роботи; дієвість внутрішнього контролю; наявність управлінських механізмів для своєчасного виявлення та реагування на кадрові проблеми; реальне врахування заслуг, компетентності й результатів службової діяльності; підзвітність суб'єктів кадрових повноважень тощо);

4) критерій професійно-кадрової якості органів Національної поліції (відповідність кандидатів і працівників кваліфікаційним вимогам; рівень професійної підготовки, компетентності та службової придатності; здатність кадрових процедур виявляти, відбирати й утримувати професійно підготовлених працівників; розвиток кадрового потенціалу через навчання, підвищення кваліфікації, стажування та службове просування; формування кадрового резерву тощо);

5) критерій резильєнтності кадрового складу (своєчасне проведення конкурсів, призначень, переміщень, атестувань і службових перевірок; оперативне реагування на кадровий дефіцит; відсутність процедурного затягування; забезпечення безперервності кадрових процесів; рівень укомплектованості посад; стабільність кадрового складу; зниження плинності кадрів; збереження професійно цінних працівників; спадкоємність управлінського та професійного досвіду; розвиток кар'єрних траєкторій; підготовка резерву на керівні посади; здатність кадрової системи адаптуватися до нових викликів і потреб тощо);

б) ресурсно-економічний критерій характеризує оптимальність використання фінансових, інформаційних, організаційних й інших ресурсів (співвідношення між затратами на проведення кадрових процедур і досягнутими результатами; мінімізація непродуктивних витрат; раціональне використання кадрового апарату; організаційна доцільність кадрових механізмів; швидке ухвалення кадрових рішень без шкоди для їх якості та впливу на законність тощо);

7) соціально-психологічний критерій відображає ступінь сприйняття кадрами внутрішнього службового клімату (рівень довіри працівників до кадрових рішень; сприйняття процедур як чесних і зрозумілих; вплив кадрової практики на мотивацію до служби; рівень конфліктності; ступінь підтримання здорового професійного середовища; зниження кількості дисциплінарних порушень тощо).

В умовах сьогодення оцінювання ефективності діяльності поліції є необхідним інструментом процесу управління. Система оцінювання дає змогу визначати пріоритети, формулювати актуальні завдання та напрями корекції поліцейської діяльності, зрештою забезпечувати ефективність роботи поліції. Одним з актуальних питань цього процесу є аналіз і переосмислення сучасної системи методів оцінювання ефективності поліцейської діяльності, основу якої мають становити нові прогресивні методи (методики), що можуть бути запроваджені з інших сфер публічного адміністрування, менеджменту тощо, що обумовлює необхідність наукових досліджень у цій галузі з розробленням науково обґрунтованих підходів [97, с. 201–210].

Сучасна система методів оцінювання ефективності поліцейської діяльності має охоплювати традиційні методи, характерні для діяльності поліції, і нетрадиційні, запроваджені з інших сфер. Слід зауважити, що немає універсальних методів оцінювання, їх застосування необхідно здійснювати комплексно, з огляду на різні обставини: вид оцінювання, його мету, об'єкт оцінювання, суб'єктів, яких залучають до оцінювання, та їх навички у використанні конкретних методів, наявних ресурсів тощо [97, с. 201–210].

У науковій літературі [17, с. 201–210; 36; 47; 99, с. 46–50] виокремлюють такі види методів оцінювання персоналу, які також можуть бути прийнятними і для персоналу Національної поліції: традиційні методи (біографічний метод; метод заданої бальної оцінки; ранжування; метод попарних порівнянь; метод еталона; метод графічного профілю; метод за результатами); сучасні методи (метод «360° атестація»; метод асесмент-центру; аналіз людських ресурсів; метод управління завданнями; метод оцінювання за ключовими показниками

ефективності діяльності). Безумовним є те, що використання зазначених методів потребує спеціальних знань суб'єктів, які їх застосовують. Саме тому одним із головних завдань сучасної системи управління Національною поліцією має бути визначено підготовку управлінських кадрів, здатних застосовувати сучасні методи оцінювання персоналу [97, с. 201–210].

К. Бугайчук вважає, що оцінювання ефективності публічного адміністрування доцільно проводити за певними функціональними напрямками роботи системи поліції: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності системи Національної поліції; 2) стан оптимізації організаційної структури; 3) організація планування в системі Національної поліції, порядок ухвалення управлінських рішень; 4) стан виконавської дисципліни; 5) фінансування, матеріально-технічне забезпечення, ефективність використання бюджетних коштів; 6) кадрове забезпечення системи Національної поліції; 7) інформаційне забезпечення діяльності Національної поліції; 8) психологічне забезпечення діяльності органів і підрозділів Національної поліції; 10) стан внутрішніх комунікацій та соціально-психологічного клімату в підрозділах поліції [16, с. 25–26].

Залежно від суб'єкта, який здійснює оцінювання ефективності поліцейської діяльності, О. Шишкарьова виокремлює: 1) державне оцінювання, тобто оцінювання, яке здійснюють спеціально уповноважені на те державні органи, воно охоплює: надвідомче оцінювання, що здійснюють органи державної влади, які мають контрольні повноваження за правоохоронною сферою, а також МВС України, яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства й держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, а також надання поліцейських послуг – відомче оцінювання, що здійснює керівництво центрального органу управління поліцією, територіальних органів поліції за підлеглистю або спеціально визначеними органами і підрозділами, які мають контрольні функції; 2) громадське (незалежне) оцінювання, тобто оцінювання,

яке здійснюють представники громадськості, зокрема незалежні соціологічні служби [172, с. 385–390].

У положеннях чинних нормативно-правових актів немає прямої вказівки на застосування певних методів оцінювання ефективності поліцейської діяльності. Наприклад, у межах щорічного узагальненого оцінювання територіальних служб поліції у Великій Британії застосовують методику PEEL. Зокрема, оцінюють три базові показники діяльності поліції: 1) ефективність – наскільки повно територіальна поліцейська служба виконує поставлені перед нею завдання; 2) доцільність – наскільки ефективно територіальна поліцейська служба використовує наявні в неї ресурси. Під час оцінювання цього напрямку визначають ефективність управління ресурсами, наявними в служби, доцільність планування та здійснення фінансової діяльності тощо; 3) легітимність – за цим показником характеризують ступінь довіри населення до поліцейського підрозділу. Оцінюють роботу підрозділу із забезпечення дотримання його працівниками норм професійної етики, а також стан взаємодії підрозділу з населенням, рівень довіри до нього [60, с. 26; 97, с. 201–210].

Індивідуальне оцінювання ефективності діяльності поліцейського здійснюють за допомогою атестації, під час якої безпосередній керівник поліцейського надає оцінку його службовому прогресу за тим переліком критеріїв, який було напрацьовано в кожному конкретному поліцейському управлінні. Щоби вивчення рівня довіри населення до поліції не було формальною процедурою, необхідно здійснювати оцінювання об'єктивно, щоб воно мало певні наслідки. Для цього необхідно, щоб результати оцінювання рівня довіри населення до поліції було враховано в подальшій управлінській діяльності: 1) слід розробити методичні рекомендації, відповідно до яких необхідно визначати рівень довіри громадян до поліції. Соціологічна служба, яка встановлює рівень довіри населення до поліції, має також надати звіт про основні недоліки в діяльності поліції, виявлені під час соціологічних досліджень, що кореспондує обов'язок поліції розробити план заходів з їх усунення; 2) доцільно розробити методичні рекомендації, які мають визначати механізм подальшого

планування оперативно-службової діяльності за наслідками оцінювання рівня довіри громадян до поліції (як на рівні регіону, так і на рівні держави); 3) за наслідками оцінювання рівня довіри громадян до поліції на підставі результатів соціологічного дослідження громадської думки в регіоні (державі) керівник органу (підрозділу) поліції має розробити план заходів щодо підвищення рівня довіри громадян до поліції [85, с. 67–71].

Відповідно до ст. 11 Закону України «Про Національну поліцію», основним критерієм оцінювання ефективності діяльності органів і підрозділів поліції є рівень довіри населення до поліції [137]. Водночас світовий досвід правоохоронної діяльності засвідчує, що критерії оцінювання ефективності діяльності поліції є комплексним поняттям. До його складових належать: кількість виявлених, припинених, розслідуваних кримінальних правопорушень, показники динаміки злочинності, досягнення стратегічних завдань, узгоджених із громадою, результати соціологічних досліджень стосовно довіри населення до поліції тощо [69, с. 247–251; 104, с. 92; 108, с. 140].

Унаслідок розвитку інтернет-технологій останніми роками доволі поширеним є метод інтернет-опитування. До переваг використання такого кількісного методу збирання соціологічної інформації належать: висока швидкість збору даних; відсутність впливу інтерв'юера – у відповідях респондентів рідше трапляються соціально бажані відповіді. Зокрема, респонденти на відкриті питання дають щирі, детальні та розгорнуті відповіді, на противагу традиційному анкетуванню, а тому інтернет-дослідження дають змогу отримати достатньо повну та змістовну інформацію; широта охоплення предмета дослідження – інтернет-мережа надає можливість вивчати приватні та закриті для публічного обговорення теми (більшість людей не погодилася б обговорювати такі теми в особистому інтерв'ю); організаційна гнучкість – респондент обирає зручний для нього час і місце заповнення анкети; строга логіка опитування – зберігається чіткість переходів від питання до питання. Наступне запитання не може бути поставлено, якщо не отримано відповідь на

попереднє; використання складніших опитувальників з аудіо- чи відеоматеріалами та графічними зображеннями [68, с. 77–78; 97, с. 201–210].

Загалом з методологічного погляду особливості вимірювання ефективності кадрових процедур в органах Національної поліції полягають у визначенні рівня досягнення мети кадрового забезпечення поліції, що відповідає вимогам законності, об'єктивності, професійності, своєчасності, сприяє належному функціонуванню правоохоронної системи.

Ефективність кадрових процедур не може бути встановлено за допомогою одного критерію чи одного способу оцінювання, її вимірювання потребує поєднання різних підходів. Методологічна особливість полягає в тому, що немає єдиного універсального методу, який дав би змогу максимально повно виміряти ефективність усіх кадрових процедур. Добір, призначення, переміщення, атестування, оцінювання службової діяльності, просування по службі, професійне навчання, дисциплінарні процедури та звільнення мають різну юридичну природу, різну мету й різні наслідки, тому вимірювання їх ефективності слід здійснювати через диференційований добір методів.

Ефективність кадрових процедур поєднує одночасне використання кількісних і якісних показників. Кількісні дані дають змогу встановити, наприклад, строки заміщення посад, рівень укомплектованості, кількість оскаржених кадрових рішень, плинність кадрів чи результати атестації. Якісний вимір дає змогу оцінити обґрунтованість кадрових рішень, рівень професійної придатності працівників, рівень внутрішньої довіри до кадрової системи тощо.

Методологічно вимірювання ефективності кадрових процедур слід здійснювати на різних рівнях: на рівні кадрової системи Національної поліції загалом; на рівні окремих органів і підрозділів; на рівні конкретної кадрової процедури; на рівні індивідуального кадрового рішення.

Якість вимірювання ефективності кадрових процедур залежить від компетентності тих осіб, які здійснюють оцінювання, тому методологічно важливо підготувати управлінські та кадрові суб'єкти, які здатні застосовувати сучасні інструменти оцінювання. Ефективність кадрових процедур необхідно

вимірювати в динаміці, порівнюючи попередній та поточний стан кадрової системи, наслідки кадрових рішень у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Вимірювання ефективності кадрових процедур має сенс лише тоді, коли його результати використовують для подальшого вдосконалення кадрової політики з відповідною прикладною спрямованістю (коригування кадрових процедур; оновлення внутрішніх регламентів; удосконалення підготовки кадрів; перегляд критеріїв добору та просування; зміни підходів тощо).

Крім того, слід зауважити, що питання оцінки ефективності діяльності Національної поліції в умовах воєнного стану необхідно аналізувати крізь призму основних і додаткових повноважень, визначених чинним законодавством. Підвищенню ефективності діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану сприятимуть розвиток відкритості, прозорості, підзвітності й незалежності Національної поліції України, а також реалізація заходів, передбачених Комплексним стратегічним планом реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України [69, с. 247–251].

Серед основних завдань, які сприятимуть вирішенню проблемних питань оцінювання ефективності діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану, учені-практики виокремлюють: посилення механізмів демократичного цивільного контролю; сприяння активній участі громадянського суспільства у взаємодії з органами правопорядку; забезпечення доступу до публічної інформації та підвищення громадської поінформованості про різні аспекти діяльності органів правопорядку; проведення щорічного соціологічного зовнішнього моніторингу діяльності органів правопорядку; щорічне оприлюднення звітів для медіа та громадянського суспільства з акцентами на реформах, підзвітності й доброчесності; підвищення обізнаності співробітників органів правопорядку з питань доброчесності, підзвітності й прозорості за допомогою систематичного навчання; посилення гарантій незалежності органів правопорядку від зовнішнього та внутрішнього втручання в їхню професійну діяльність, зокрема в межах здійснення кримінального провадження [69, с. 247–251; 155].

Отже, умови ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції в умовах війни забезпечують контрольоване здійснення кадрових рішень, спрямованих на формування професійного, добросовісного, психологічно стійкого та функціонально готового до дії в умовах воєнного стану поліцейського персоналу.

Національна поліція має діяти як єдина система, однак у воєнний час ситуація в різних регіонах суттєво відрізняється. Тому важливою умовою ефективності є поєднання: єдиних загальних стандартів кадрових процедур; можливості врахування регіональної специфіки; адаптації кадрових рішень до інтенсивності бойових дій, стану інфраструктури, міграційних процесів, рівня загроз і кадрового навантаження. Навіть в умовах війни кадрова система поліції має залишатися підконтрольною праву й суспільству, тому однією з умов ефективності є збереження належних механізмів демократичного цивільного контролю, зовнішнього моніторингу, аналітичного оцінювання стану кадрової політики, узагальнення проблем кадрового забезпечення та підготовки рекомендацій щодо їх усунення.

Умови війни суттєво підвищують психологічне навантаження на поліцейських, тому кадрові процедури будуть ефективними в поєднанні з належною системою психологічного супроводу, профілактики професійного вигорання, підтримки після травматичних подій, виявлення осіб, які потребують тимчасового обмеження навантаження або реабілітації, і формування стійкого соціально-психологічного клімату в колективах.

Війна змінює зміст поліцейської служби, а отже, однією з ключових умов ефективності є безперервне навчання персоналу, що охоплює: первинну адаптацію новопризначених працівників; підготовку до виконання завдань у прифронтових і деокупованих регіонах; навчання з питань безпеки, евакуації, взаємодії з військовими структурами; розвиток управлінських навичок керівного складу; формування знань із добросовісності, підзвітності, прав людини й антикорупційної стійкості. Також окремою умовою ефективності кадрових процедур у воєнний час є рівень цифровізації та безперервності кадрового

документообігу, що забезпечують через функціонування електронних реєстрів і цифрового кадрового обліку, захищеного дистанційного документообігу, резервного збереження кадрової інформації та швидкого доступу до даних для прийняття управлінських рішень.

### **3.2. Шляхи вдосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції**

В умовах євроінтеграції Україна має провести чимало реформ задля адаптації до європейських стандартів. Одна з таких реформ стосується правоохоронних органів. Вона вже забезпечила значну кількість позитивних результатів, однак нині ще зарано стверджувати про досконалість її впровадження. Зокрема, потребують реформування та оптимізації адміністративні процедури кадрового забезпечення [165, с. 157–163].

Адміністративна реформа, що триває в Україні, орієнтована на глибоку та всебічну трансформацію чинної системи державного управління. Для досягнення її ключових завдань необхідним є чітке спрямування та ефективна координація діяльності органів виконавчої влади всіх рівнів з акцентом на гарантування прав і свобод людини та громадянина під час надання державних управлінських послуг. Вирішальне значення для успішної реалізації зазначених завдань має впровадження в діяльність правоохоронних органів, зокрема в систему МВС України, новітніх підходів до управління персоналом, ґрунтованих на міжнародно визнаних стандартах, включно з рекомендаціями світової та європейської спільноти [159, с. 266–272].

Питання, пов'язані з організацією кадрової роботи, у всі часи відігравали і продовжують відігравати ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування правоохоронних органів, виконанні покладених на них завдань. Саме цим зумовлена підвищена увага до проблематики кадрового забезпечення на різних етапах розвитку системи внутрішніх справ. Безперечно, кожен

історичний період вирізнявся своїми підходами й умовами організації кадрової роботи, однак низка проблем, що були актуальними в минулому, залишаються значущими досі. Ідеться, зокрема, про питання комплектування особового складу, формування в працівників належних професійних й етичних рис, забезпечення професійної освіти тощо. І хоча з плином часу змінювалися причини виникнення, форми вияву та способи подолання цих проблем, їхні сутність і значення залишалися незмінними [159, с. 266–272].

Для комплексного аналізу напрямів удосконалення кадрової політики поліції слід проаналізувати попереднє законодавство й окреслити нормативні зміни. Зокрема, Стратегія розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року від 15 листопада 2017 року № 1023-р одним із напрямів визначала розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників. Реалізація пріоритету передбачала формування стабільного й високопрофесійного кадрового складу органів системи МВС, що здатний належно реагувати на виклики та загрози у визначених сферах. Досягнення очікуваного результату потребувало подолання таких викликів, як: руйнування професійного ядра, неукомплектованість персоналом органів системи МВС; брак ефективної та сучасної системи підготовки, відбору й управління персоналом, прозорих механізмів кар'єрного зростання; відсутність належної системи соціального захисту, професійного зростання та мотивації працівників органів системи МВС, низький рівень ініціативності працівників, їх вразливість до корупційних ризиків; відмінність категорій працівників різних органів системи МВС, що зумовлює необхідність розроблення спеціального підходу до управління персоналом, відсутність налагодженої системи внутрішніх комунікацій. Подолання викликів планували здійснювати такими шляхами: розвиток відомчої системи освіти та підготовки кадрів, яка відповідає професійним потребам персоналу органів системи МВС і сприяє формуванню його загальних цінностей; розроблення механізмів забезпечення прозорості відбору кадрів і кар'єрного зростання; розроблення та впровадження програм безперервного професійного розвитку персоналу; стимулювання керівників усіх

рівнів до використання нового управлінського досвіду; упровадження сучасних методів мотивації та збалансованої системи соціального захисту працівників органів системи МВС; упровадження сучасної системи реабілітації та медичного забезпечення працівників органів системи МВС; розроблення ефективних підходів до оцінювання роботи працівників органів системи МВС і заохочення їх до підвищення якості роботи; створення налагодженої системи внутрішніх комунікацій; упровадження механізму міжвідомчого стажування працівників в органах системи МВС; упровадження комплексного гендерного підходу до політики розвитку кадрового потенціалу [139].

2023 року було схвалено Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, яким визначено стратегічні пріоритети: 1. Дієвість й ефективність органів правопорядку та прокуратури як невід’ємної складової сектору безпеки і оборони, у межах якого вони забезпечують національну безпеку України, зокрема громадську безпеку й порядок, протидіють злочинності з огляду на стратегічні завдання та відповідно до стандартів прав людини і основоположних свобод із забезпеченням гендерної рівності. 2. Послідовна кримінальна політика, пріоритетом у якій є запобігання злочинності, невідворотність відповідальності, захист особи, суспільства й держави від кримінальних правопорушень, забезпечення інтересів потерпілого. 3. Оперативність кримінального провадження з дотриманням міжнародних стандартів і принципу верховенства права. 4. Система управління, орієнтована на результат відповідно до встановлених пріоритетів. 5. Комплексна цифрова трансформація. 6. Відкритість, прозорість, підзвітність і незалежність [135].

2025 року Міністр внутрішніх справ України затвердив Стратегію розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки, яку розробили Національна поліція України у співпраці з іноземними партнерами та громадськістю для забезпечення реалізації п. 1.2 плану заходів, спрямованих на виконання Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки,

затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2024 року № 792-р. Стратегія орієнтована на реалізацію комплексу законодавчих, координаційних, управлінських і практичних заходів, спрямованих на розбудову Національної поліції України як органу державної влади, що функціонує незалежно від політичного впливу, здатний формувати безпечне середовище та забезпечувати належний рівень правового захисту громадян на засадах сервісної моделі діяльності, побудованої з огляду на ефективні європейські практики. Документ визначає низку стратегічних завдань, досягнення яких сприятиме інституційній трансформації, підвищенню спроможностей та адаптації поліції до актуальних безпекових викликів, зокрема: ефективне запобігання і протидія злочинності; підвищення оперативності та якості здійснення кримінального провадження; посилення ефективності забезпечення публічної безпеки та порядку; укріплення гарантій дотримання прав і свобод людини; формування системи управління, орієнтованої на результат; цифрова трансформація діяльності; утвердження відкритості, прозорості, підзвітності й доброчесності в роботі поліції; модернізація кадрової політики; розширення міжнародного партнерства; забезпечення ефективного виконання завдань і функцій в умовах правового режиму воєнного стану, а також стабілізація безпекової ситуації та відновлення діяльності поліції на деокупованих територіях у період повоєнної відбудови держави [103].

Восьмою стратегічною ціллю розвитку на 2026–2030 роки виокремлено модернізацію кадрової політики, що охоплює добір і просування по службі, професійне навчання, мотивацію, соціальний захист поліцейських і реалізацію ветеранської політики. Очікуваний результат визначено щодо: формування професійного, мотивованого, стійкого кадрового потенціалу поліції, що здатний ефективно реалізовувати завдання у сфері публічної безпеки та правопорядку; запровадження прозорої системи добору, кар'єрного просування та оцінювання службової діяльності; удосконалення механізмів професійної підготовки; забезпечення умов для гендерної рівності та недискримінації, підвищення рівня

мотивації, соціального захисту; оптимізація кадрової структури, запровадження заходів щодо реалізації комплексної державної ветеранської політики [154].

Отже, загальностратегічні шляхи вдосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції повинні бути спрямовані на створення цілісної, юридично визначеної, прозорої, доброчесної, цифровізованої та людиноцентричної системи кадрового управління, здатної забезпечити формування професійного, мотивованого та стійкого кадрового складу поліції. У сучасних умовах механізм реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції має виконувати інституційно-трансформаційну функцію, що спрямована на реалізацію принципів законності, верховенства права, результативного управління, гендерної рівності, соціальної справедливості, антикорупційної стійкості й адаптації до воєнних викликів правоохоронної системи.

Першочерговим стратегічним напрямом удосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції має стати нормативне впорядкування кадрових процедур шляхом уніфікації понятійного апарату кадрового законодавства з розмежуванням основних категорій (кадрова процедура, кадрове рішення, кар'єра, оцінювання службової діяльності, кадровий резерв, професійна компетентність тощо).

Суттєвим недоліком традиційної кадрової системи є залежність кар'єрного просування від суб'єктивного бачення керівництва, тому стратегічно важливо створити адміністративно-правовий механізм кар'єри, у якому просування по службі ґрунтуватиметься на чітко визначених критеріях, шляхом:

- закріплення нормативних критеріїв кар'єрного зростання (професійні результати, рівень підготовки, управлінська спроможність, дисциплінарна бездоганність, доброчесність, досвід служби в складних умовах тощо);

- запровадження прозорих процедур формування та використання кадрового резерву;

- встановлення зв'язку між службовим просуванням і результатами періодичного оцінювання та програмами професійного розвитку;

- нормативного визначення єдиних принципів, показників і процедур оцінювання;

- використання результатів оцінювання для контролю та прийняття рішень щодо навчання, ротації, резерву, просування та підтримки.

Важливо забезпечити розвиток безперервної професійної освіти як циклічного елементу кадрового механізму з диференціацією програм підготовки залежно від посади, досвіду, спеціалізації та умов служби. Також слід включити до освітніх програм блоки з прав людини, адміністративної процедури, антикорупційної поведінки, психологічної стійкості, цифрової грамотності, кризового реагування, дій в умовах воєнного стану, передбачити міжнародне стажування як окремий інструмент розвитку кадрового потенціалу.

Загальностратегічним напрямом удосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції має бути посилення антикорупційної та етичної складової кадрових процедур з інтеграцією критеріїв доброчесності, правових механізмів перевірки конфлікту інтересів і контролю кадрових рішень, що мають підвищений корупційний ризик.

Сучасна кадрова політика в поліції має бути побудована на засадах рівного доступу до служби, кар'єрного розвитку та професійної самореалізації через:

- упровадження антидискримінаційних гарантій на всіх етапах кадрових процедур,

- упровадження гендерно чутливої експертизи внутрішніх кадрових актів;

- усунення непрямих процедурних бар'єрів для окремих категорій працівників;

- упровадження механізмів попередження дискримінаційних практик під час добору, оцінювання, призначення та переміщення.

Важливим стратегічним вектором є цифрова трансформація адміністративно-правового механізму кадрових процедур, що передбачає: можливість запровадження єдиної цифрової системи кадрового адміністрування в Національній поліції; електронний облік конкурсів, навчання, результатів

оцінювання, заохочень, дисциплінарної практики; автоматизацію окремих процедур для зменшення впливу людського фактора; створення аналітичних кадрових модулів для прогнозування дефіциту персоналу, планування резерву й оцінки кадрових ризиків; забезпечення належного захисту персональних даних та інформаційної безпеки кадрових реєстрів.

Кар'єра працівника в органах Національної поліції України залежить від низки чинників і факторів, серед яких важливе місце посідає державна кадрова політика. Це складова загальної державної політики, яка спрямована на те, щоб створити необхідні правові, організаційні, матеріально-технічні й фінансові умови для того, щоб забезпечити органи поліції якісними та ефективними кадрами, що будуть належно виконувати свої посадові обов'язки, а як результат – забезпечать необхідний рівень роботи цього центрального органу виконавчої влади. О. Ганжа вважає, що найдоцільніше виокремити два ключові шляхи покращення державної кадрової політики в органах Національної поліції України: 1) напрям, що передбачає подолання загальних проблем у діяльності Національної поліції, серед яких є: а) низький рівень іміджу професії поліцейського; б) недостатня конкурентоспроможність працівників поліції на ринку праці; в) наявність низки прогалин і недоліків у чинному законодавстві, що визначає правові засади реалізації трудово-правового статусу працівниками поліції. Розв'язати ці проблеми, на думку О. Ганжі, вбачається можливим через: проведення просвітницької роботи з населенням, зокрема спрямувати увагу на рекламу професії поліцейського, підвищувати загальний рівень довіри до поліцейських, а також налагодити взаємозв'язок з населенням на проголошених раніше «засадах партнерства»; створення умов для практичного втілення визначеного законодавцем рівня оплати праці поліцейських, а також соціальних гарантій, пов'язаних зі здійсненням ними трудової діяльності; перегляд правил етичної поведінки поліцейських; необхідним кроком є вдосконалення адміністративно-правового статусу поліцейського як суб'єкта реалізації примусових заходів, зокрема в частині підвищення гарантій діяльності останніх; 2) другий напрям передбачає створення належних правових й організаційних

умов для покращення якості кадрового складу Національної поліції України, що має охоплювати: по-перше, покращення рівня первинної підготовки поліцейських; по-друге, вбачається доцільним переглянути питання перепідготовки та підвищення кваліфікації поліцейських; по-третє, слід створити прозору і зрозумілу систему мотивації в органах поліції, що своєю чергою дасть реальну картину можливостей кар'єрного зростання працівників поліції; по-четверте, необхідно створити умови для обміну практичним досвідом з іншими провідними державами світу щодо діяльності органів поліції; по-п'яте, розробити систему індивідуального оцінювання посадових працівників поліції та керівників [25, с. 240–247].

Учені, зокрема К. Ізбаш, зауважують, що є чимало питань, які потребують вирішення: згідно із Законом України «Про Національну поліцію», немає визначених підстав і критеріїв вибору певної процедури оцінювання під час комплектування в порядку просування по службі посад молодшого, середнього й вищого складу поліції; по-друге, запровадження відкритого конкурсу на прийняття на всі посади на службу в органи поліції; по-третє, загальними залишаються проблемні питання, пов'язані із фінансовим і матеріально-технічним забезпеченням, соціальним захистом поліцейських і постійною плінністю професійних кадрів [63, с. 165–168]. Покращення кадрового забезпечення органів і підрозділів Національної поліції України, вважає К. Ізбаш, можливо досягти шляхом: удосконалення нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення в зазначеній сфері; послідовного та поступового вирішення стратегічних кадрових завдань; забезпечення прозорості відбору кадрів; формування кадрового резерву; залучення до професійної діяльності підготовлених фахівців; професійного розвитку персоналу; запровадження інституту професіоналізації керівників, системи соціального та психологічного захисту персоналу органів Національної поліції; дотримання вимог політичної нейтральності; урахування та мінімізація корупційних ризиків під час проходження служби в органах і підрозділах Національної поліції [63, с. 165–168].

Р. Шаповал, Х. Солнцева пропонують такі можливі напрями оптимізації кадрового забезпечення органів Національної поліції України: необхідно організувати відбір і розстановку кадрів на кожному рівні задля оптимізації якісного складу кадрів і забезпечення якісного та професійного виконання правоохоронцями покладених на них завдань; спростити процес кадрового забезпечення й управління кадрами для досягнення його відкритості та прозорості, модернізувати і запровадити інформатизацію управління кадрами, що підвищить довіру громадськості до правоохоронних органів; реформувати системи освітніх закладів, які готують кадри для органів поліції, для якісного та професійного навчання кадрів, здатних адаптуватися до сучасних потреб і запитів суспільства; забезпечити можливість підвищення кваліфікації правоохоронців; закріпити в нормативних документах оптимальні умови праці, зокрема режиму робочого часу й відпочинку, оплати праці, трудової дисципліни, охорони й безпеки праці, щоб професія поліцейського була привабливою для професіоналів і вдалося подолати проблему браку кваліфікованих кадрів; удосконалити законодавчу базу, адаптувавши її до європейських стандартів і сучасних викликів суспільства. На законодавчому рівні необхідно, зокрема, оптимізувати процедури розподілу навантаження та повноважень між органами й підрозділами поліції та їхніми працівниками, посилити контроль за дотриманням штатної дисципліни в органах поліції, а також визначити процедуру притягнення до відповідальності всіх категорій працівників правоохоронних органів, визначити можливі заходи впливу на порушників [165, с. 157–163].

Адміністративно-правова база Національної поліції України не є цілком сформованою, нещодавно прийняті відомчі нормативно-правові акти не врегульовують усі аспекти кадрового забезпечення поліції, тож їх і надалі регламентує загальне законодавство у сфері внутрішніх справ, яке потребує вдосконалення. Актуальними проблемами реалізації кадрової політики в Національній поліції І. Кравченко визначає: невизначеність адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрових правовідносин; значна кількість вакантних

посад; невизначеність подальшого статусу й діяльності відомчих закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку поліцейських; недоліки кадрових процедур у процесі добору кандидатів на службу в поліцію. Оптимізація процесу реалізації кадрової політики в Національній поліції повинна мати системний характер та бути спрямованою на подолання проблем добору кадрів, для чого слід деталізувати вимоги до кандидатів на службу в поліції, а саме: визначити граничний вік кандидатів на момент прийому на службу в поліції; удосконалити етап оголошення конкурсу на службу; запровадити проведення конкурсу та контролю громадськості на всі посади в Національній поліції, зокрема керівні; ввести зміни до наказу МВС України «Про затвердження Типової форми контракту про проходження служби в поліції та Порядку укладання контракту про проходження служби в поліції» від 3 лютого 2017 року № 89 щодо відшкодування в дохід держави коштів, витрачених на первинну підготовку й навчання поліцейського, у разі порушення ним вимог контракту або звільнення зі служби в поліції протягом двох років; передбачити пріоритет добору осіб, які закінчили заклад вищої освіти зі специфічними умовами навчання, військову кафедру чи проходили військову службу, а також осіб, що мають вищу юридичну освіту, сертифікати, які підтверджують кваліфікацію, стаж роботи в юридичній сфері; законодавчо врегулювати можливість висунення додаткових вимог до кандидатів на службу в поліції відповідно до спеціалізації [86, с. 68–72; 132].

Якщо йдеться про тих, хто обіймає керівні посади в системі поліції, а це переважно посади середнього та вищого складу, то вони наділені певним обсягом владних повноважень, реалізація яких неминуче супроводжується корупційними ризиками. Постає ризик порушення прав і свобод людини та громадянина внаслідок неправомірних діянь поліцейських. У зв'язку із цим держава повинна докладати всіх зусиль, щоб кадри поліції були кваліфікованими, вирізнялися високим професіоналізмом і компетентністю, мали необхідні особисті риси, які давали б змогу виконувати службові обов'язки, виявляти особисту ініціативу, були психологічно стійкі, могли протистояти корупційним ризикам. Основний акцент у кадровій політиці – на підтриманні

укомплектованості поліції на необхідному для виконання оперативно-службових завдань рівні, покращенні якісного складу кадрів, удосконаленні роботи з добору, закріпленні на службі, професійному становленні, зміцненні дисципліни та законності [42, с. 19–27]. Щодо кадрового резерву поліції М. Гурковський, С. Єсімов пропонують реалізувати такі повноваження, як: формування резерву кадрів для висування на керівні посади, організація додаткової професійної освіти; організація та здійснення за дорученням керівника перевірки повноти відомостей про доходи, витрати, майно та зобов'язання майнового характеру, подані поліцейськими. Кадрову роботу за умови збереження необхідної конфіденційності слід здійснювати на засадах належної відкритості для суспільства. Це стосується формування резерву на висування, яке здійснюють у межах роботи з кадрами як організаційно-управлінська група елементів підготовки кадрів поліції [42, с. 19–27].

Ще одним суттєвим кроком у напрямку вдосконалення процедур кадрового забезпечення органів Національної поліції України, вважає К. Гарбузюк, є перегляд змісту ст. 65 Закону України «Про Національну поліцію». Проблема полягає в тому, що ця стаття має назву «Переміщення поліцейських в органах, закладах та установах поліції», однак у змісті статті застосовано терміни як переміщення, так і переведення поліцейських, тобто законодавець не розмежовує зазначені поняття. У зв'язку із цим процедура, передбачена цією статтею Закону «Про Національну поліцію», не відповідає процедурі переведення, що передбачена в ст. 32 КЗпП України. Відповідно до цієї статті, переведення на іншу роботу на тому самому підприємстві, в установі, організації, а також переведення на роботу на інше підприємство, в установу, організацію або в іншу місцевість, навіть разом з підприємством, установою, організацією, допускається тільки за згодою працівника, за винятком випадків, передбачених у ст. 33 цього Кодексу та в інших випадках, передбачених законодавством. Власник або уповноважений ним орган має право перевести працівника строком до одного місяця на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди, якщо вона не протипоказана працівникові за станом

здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків стихійного лиха, епідемій, епізоотій, виробничих аварій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей, з оплатою праці за виконану роботу, але не нижчою, ніж середній заробіток за попередньою роботою [28; 78; 137]. Згідно з положеннями КЗпП, не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його на тому ж підприємстві, в установі, організації на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій самій місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті в межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором. Власник або уповноважений ним орган не має права переміщати працівника на роботу, протипоказану йому за станом здоров'я [28; 78]. Згідно зі змістом норм, закріплених у ст. 32 КЗпП, по-перше, переміщення на іншу посаду, навіть рівнозначну, у межах тієї самої організації є переведенням, якщо цією посадою передбачені інші обов'язки, аніж ті, що були передбачені трудовим договором; по-друге, переведення потребує згоди працівника. У ст. 65 Закону України «Про Національну поліцію» про згоду поліцейського немає жодної згадки. З огляду на зазначене, К. Гарбузюк вважає за доцільне: а) внести зміни до назви статті 65 Закону України «Про Національну поліцію», виклавши її в такій редакції: «Переміщення та переведення поліцейських в органах, закладах та установах поліції»; б) закріпити в ній, що процедура переведення поліцейських здійснюється з дотриманням вимог ст. 32 КЗпП України [28].

Отже, сучасний стан розвитку поліцейської системи, кадровий дефіцит, нестабільність службової кар'єри, прогалини нормативного регулювання, корупційні ризики, потреба у високому професіоналізмі й суспільній довірі зумовлюють необхідність формування адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції.

З метою оптимізації адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції ми пропонуємо такі рішення та дії. Слід концептуально визначити принципи кадрових процедур у

законодавстві, з цією метою слід доповнити ст. 60 Закону України «Про Національну поліцію» частиною 2 такого змісту: «2. Кадрові процедури в Національній поліції здійснюються на засадах законності, правової визначеності, рівного доступу до служби, обґрунтованості, пропорційності, доброчесності, недискримінації, прозорості та права особи на участь у прийнятті рішення, що стосується її службового статусу».

Оскільки кадрове рішення щодо поліцейського є індивідуальним владним рішенням, логічно прямо вписати в законодавстві про поліцію мінімальні процедурні гарантії: бути вислуханим, мати доступ до матеріалів, отримати мотивований акт й оскаржити його. Такі гарантії відповідають чинному Закону України «Про адміністративну процедуру». З цією метою слід доповнити ст. 60 частиною 3 такого змісту: «3. Під час здійснення кадрових процедур поліцейському або кандидату на службу гарантується право бути вислуханим до прийняття несприятливого кадрового рішення, право на доступ до матеріалів кадрової справи, право на подання пояснень і доказів, право на отримання повного тексту мотивованого рішення та право на його адміністративне і судове оскарження».

Крім того, у ст. 53–55 Закон України «Про Національну поліцію» вже прослідковується логіка офіційного вебпорталу та документів конкурсу, а ст. 59 відсилає до наказів по особовому складу. Але Закон України «Про Національну поліцію» ще не формує чіткої моделі електронного кадрового досьє та цифрової фіксації процедур. З цією метою слід доповнити ст. 60 Закону України «Про Національну поліцію» частиною 4: «4. У Національній поліції ведеться електронне кадрове досьє поліцейського та кандидата на службу. До такого досьє вносять відомості про конкурс, результати оцінювання, професійну підготовку, заохочення, дисциплінарні стягнення, проходження служби, включення до кадрового резерву та кадрові рішення. Порядок ведення електронного кадрового досьє, доступу до нього та захисту персональних даних визначається Кабінетом Міністрів України».

Чинна ст. 49 Закону України «Про Національну поліцію» встановлює базові критерії добору на службу в поліцію, ст. 50 – медичне, фізичне, психофізіологічне обстеження та спеціальну перевірку. Для сучасної поліції цього замало, слід встановити чітку модель додаткових вимог залежно від посади та спеціалізації. З цією метою слід доповнити ст. 49 Закону України «Про Національну поліцію» частиною 4 такого змісту: «Для окремих категорій посад поліцейських законом та типовими кваліфікаційними профілями, затвердженими Кабінетом Міністрів України, можуть встановлюватися додаткові вимоги щодо рівня освіти, спеціальності, стажу професійної діяльності, досвіду служби, стану психоемоційної стійкості, цифрової компетентності, володіння іноземною мовою, наявності допуску до державної таємниці чи інших професійно обумовлених характеристик». Відповідне положення слід закріпити на підзаконному рівні через формування та затвердження постанови Кабінету Міністрів України про типові кваліфікаційні профілі поліцейських посад і новою редакцією порядку перевірки кандидатів на службу в системі Міністерства внутрішніх справ України.

Чинна ч. 4 ст. 52 Закону України «Про Національну поліцію» дозволяє, щоб під час просування по службі на посади молодшого, середнього та вищого складу за рішенням керівника проводили або конкурс, або атестування. Це одна з найпроблемніших норм, що закладає широкий простір для суб'єктивного вибору процедури. З метою унеможливлення довільного, суб'єктивного вибору між конкурсом й атестуванням пропонуємо викласти ч. 4 ст. 52 Закону України «Про Національну поліцію» в новій редакції: «Комплектуванню в порядку просування по службі посад молодшого, середнього та вищого складу поліції, крім випадку, передбаченого частиною третьою цієї статті, за рішенням керівника, уповноваженого призначати на такі посади, може передувати проведення конкурсу або атестації, у разі тимчасового виконання обов'язків, призначення під час мобілізаційних або бойових заходів на строк не більше шести місяців, а також інших винятків, прямо передбачених цим Законом».

Слід спрямувати увагу на переміщення та переведення поліцейського. Чинна ст. 65 Закону України «Про Національну поліцію» має назву «Переміщення поліцейських», але перелік підстав фактично охоплює рішення, які за своєю природою близькі й до переведення на іншу посаду, і до службового переміщення. Водночас ст. 32 Кодексу законів про працю керується тим, що переведення на іншу роботу потребує згоди працівника, натомість у ст. 65 Закону про поліцію таку згоду прямо не передбачено. Тому слід внести відповідні доповнення до ст. 65 Закону України «Про Національну поліцію»:

– змінити назву ст. 65: «Стаття 65. Переміщення та переведення поліцейських»;

– доповнити частину 1 таким змістом: «Переміщенням є зміна робочого місця, підрозділу або органу поліції без зміни основної посади, спеціалізації та істотних службових обов’язків. Переведенням є призначення поліцейського на іншу посаду, що передбачає інший обсяг повноважень, іншу спеціалізацію, іншу місцевість служби або істотну зміну умов проходження служби. Переведення поліцейського на іншу посаду, крім випадків, прямо передбачених законом під час воєнного стану, реорганізації або за висновком медичної комісії, здійснюється за його письмовою згодою»;

– доповнити частиною 9-1 такого змісту: «У наказі про переведення або переміщення обов’язково зазначаються правова підстава, мотиви, строк виконання рішення, порядок здачі посади та порядок оскарження».

У чинному Законі України «Про Національну поліцію» немає окремої статті, що комплексно регулювала б сутність кадрового резерву, що є ключем до професіоналізації керівного складу. З цією метою слід внести зміни та доповнити Закон України «Про Національну поліцію» новою статтею 65-1:

«Стаття 65-1. Кадровий резерв Національної поліції

Для планового заміщення керівних та інших визначених законодавством посад формується кадровий резерв.

Кадровий резерв – сформований у встановленому законом порядку перелік поліцейських, які відповідають критеріям доброчесності, професійної

компетентності та управлінського потенціалу для можливого призначення на вищі посади.

Включення до кадрового резерву здійснюють за результатами конкурсу, оцінювання службової діяльності, перевірки доброчесності та проходження визначених програм професійного розвитку. Особи, включені до кадрового резерву, проходять індивідуальну програму підготовки, стажування та оцінювання.

Порядок формування, ведення та використання кадрового резерву затверджується Кабінетом Міністрів України».

Також у сучасних умовах слід внести спеціальні кадрові гарантії для утримання персоналу. Стаття 62 «Про Національну поліцію» закріплює гарантії професійної діяльності поліцейського, але не розкриває кадрові гарантії у сфері психологічної підтримки, професійної адаптації, реабілітації після бойових або кризових навантажень, що в реаліях війни є нормою кадрової стійкості. Тому слід доповнити ст. 62 Закону України «Про Національну поліцію» частиною 12 такого змісту: «12. Поліцейський має право на психологічний супровід, професійну адаптацію після первинного призначення, реабілітаційні заходи після виконання завдань у районах бойових дій, а також на індивідуальний план відновлення працездатності у випадках, визначених законом. Відомості про проходження заходів психологічної підтримки не можуть бути підставою для дискримінації під час оцінювання або просування по службі».

Загалом удосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції має бути спрямовано на концептуальне визначення принципів кадрових процедур, закріплення системи кадрово-процедурних гарантій, формування чіткої моделі електронного кадрового досьє та цифрової фіксації процедур, моделі додаткових вимог залежно від посади та спеціалізації, внесення змін до уніфікації категорій переміщення та переведення поліцейського, комплексне регулювання кадрового резерву, розширення спеціальних кадрових гарантій соціально-психологічного спрямування.

### Висновки до розділу 3

Ефективність реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції слід оцінювати не за одним показником, а за багаторівневою системою критеріїв, адже критерії ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції є системою взаємопов'язаних правових, організаційних, кадрово-якісних, соціальних і результативних ознак, за якими визначають ступінь законного, об'єктивного, своєчасного, ресурсно оптимального й суспільно корисного здійснення кадрових процедур, спрямованих на формування професійного, добросовісного та функціонально спроможного кадрового складу поліції.

Виокремлено такі критерії ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції:

1) правовий критерій, що відображає ступінь відповідності кадрових процедур вимогам законодавства та внутрішньоорганізаційних правил (законність прийняття кадрових рішень; відсутність дискримінації; прозорість кадрових процедур; дотримання встановленого порядку кадрових процедур; недопущення свавілля та дискреційних зловживань; юридична визначеність; дієві механізми оскарження тощо);

2) цільовий критерій, що характеризує рівень досягнення завдань кадрового забезпечення в органах Національної поліції (своєчасне укомплектування посад; добір осіб, здатних якісно виконувати службові повноваження; забезпечення безперервності службової діяльності; формування професійного та добросовісного кадрового складу; досягнення стратегічних і поточних завдань поліції; підвищення якості поліцейських послуг; зміцнення законності в діяльності поліції; підвищення рівня публічної безпеки; зміцнення авторитету поліції; підвищення рівня довіри населення до поліцейських органів тощо);

3) організаційно-управлінський критерій відображає якість організації, координації, планування та контролю кадрових процедур (чіткість розподілу повноважень між кадровими підрозділами й керівниками; узгодженість кадрових процедур між різними рівнями управління; належне планування кадрової роботи; дієвість внутрішнього контролю; наявність управлінських механізмів для своєчасного виявлення та реагування на кадрові проблеми; реальне врахування заслуг, компетентності та результатів службової діяльності; підзвітність суб'єктів кадрових повноважень тощо);

4) критерій професійно-кадрової якості органів Національної поліції (відповідність кандидатів і працівників кваліфікаційним вимогам; рівень професійної підготовки, компетентності та службової придатності; здатність кадрових процедур виявляти, відбирати й утримувати професійно підготовлених працівників; розвиток кадрового потенціалу через навчання, підвищення кваліфікації, стажування та службове просування; формування кадрового резерву тощо);

5) критерій резильєнтності кадрового складу (своєчасне проведення конкурсів, призначень, переміщень, атестувань і службових перевірок; оперативне реагування на кадровий дефіцит; відсутність процедурного затягування; забезпечення безперервності кадрових процесів; рівень укомплектованості посад; стабільність кадрового складу; зниження плинності кадрів; збереження професійно цінних працівників; спадкоємність управлінського та професійного досвіду; розвиток кар'єрних траєкторій; підготовка резерву на керівні посади; здатність кадрової системи адаптуватися до нових викликів і потреб тощо);

б) ресурсно-економічний критерій – характеризує оптимальність використання фінансових, інформаційних, організаційних та інших ресурсів (співвідношення між затратами на проведення кадрових процедур і досягнутими результатами; мінімізація непродуктивних витрат; раціональне використання кадрового апарату; організаційна доцільність кадрових механізмів; швидке

ухвалення кадрових рішень без шкоди для їх якості та впливу на законність тощо);

7) соціально-психологічний критерій – відображає ступінь сприйняття кадрами внутрішнього службового клімату (рівень довіри працівників до кадрових рішень; сприйняття процедур як чесних і зрозумілих; вплив кадрової практики на мотивацію до служби; рівень конфліктності; ступінь підтримання здорового професійного середовища; зниження кількості дисциплінарних порушень тощо).

З методологічного погляду особливості вимірювання ефективності кадрових процедур в органах Національної поліції полягають у визначенні рівня досягнення завдань кадрового забезпечення поліції, що відповідає вимогам законності, об'єктивності, професійності, своєчасності, сприяє належному функціонуванню правоохоронної системи.

Ефективність кадрових процедур не може бути встановлена за допомогою одного критерію або одного способу оцінювання, її визначення потребує поєднання різних підходів. Методологічна особливість полягає в тому, що немає єдиного універсального методу, який надав би можливість повністю виміряти ефективність усіх кадрових процедур. Добір, призначення, переміщення, атестування, оцінювання службової діяльності, просування по службі, професійне навчання, дисциплінарні процедури та звільнення мають різну юридичну природу, різну мету й різні наслідки, тому визначення їх ефективності слід здійснювати через диференційований добір методів.

Ефективність кадрових процедур поєднує одночасне використання кількісних і якісних показників. Кількісні дані дають змогу встановити, наприклад, строки заміщення посад, рівень укомплектованості, кількість оскаржених кадрових рішень, плинність кадрів чи результати атестації. Якісний вимір дає змогу оцінити обґрунтованість кадрових рішень, рівень професійної придатності працівників, рівень внутрішньої довіри до кадрової системи тощо.

Методологічно вимірювання ефективності кадрових процедур слід здійснювати на різних рівнях: на рівні кадрової системи Національної поліції

загалом; на рівні окремих органів і підрозділів; на рівні конкретної кадрової процедури; на рівні індивідуального кадрового рішення.

Якість вимірювання ефективності кадрових процедур залежить від компетентності тих осіб, які здійснюють оцінювання, тому методологічно важливо підготувати управлінські та кадрові суб'єкти, які здатні застосовувати сучасні інструменти оцінювання. Ефективність кадрових процедур необхідно вимірювати в динаміці, порівнюючи попередній та поточний стани кадрової системи, наслідки кадрових рішень у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Визначення ефективності кадрових процедур має сенс лише тоді, коли його результати використовують для подальшого вдосконалення кадрової політики з відповідною прикладною спрямованістю (коригування кадрових процедур; оновлення внутрішніх регламентів; удосконалення підготовки кадрів; перегляд критеріїв добору та просування; зміни підходів тощо).

Умови ефективності реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції в умовах війни забезпечують контрольоване здійснення кадрових рішень, спрямованих на формування професійного, доброчесного, психологічно стійкого та функціонально готового до дії в умовах воєнного стану поліцейського персоналу.

Національна поліція має діяти як єдина система, однак у воєнний час ситуація в різних регіонах суттєво різниться. Тому важливою умовою ефективності є поєднання: єдиних загальних стандартів кадрових процедур; можливості врахування регіональної специфіки; адаптації кадрових рішень до інтенсивності бойових дій, стану інфраструктури, міграційних процесів, рівня загроз і кадрового навантаження. Навіть в умовах війни кадрова система поліції має залишатися підконтрольною праву й суспільству, тому однією з умов ефективності є збереження належних механізмів демократичного цивільного контролю, зовнішнього моніторингу, аналітичного оцінювання стану кадрової політики, узагальнення проблем кадрового забезпечення та підготовки рекомендацій щодо їх усунення.

Умови війни суттєво підвищують психологічне навантаження на поліцейських, тому кадрові процедури будуть ефективними в поєднанні з належною системою психологічного супроводу, профілактики професійного вигорання, підтримки після травматичних подій, виявлення осіб, які потребують тимчасового обмеження навантаження або реабілітації, формування стійкого соціально-психологічного клімату в колективах.

Війна змінює зміст поліцейської служби, а отже, однією з ключових умов ефективності є безперервне навчання персоналу, що передбачає: первинну адаптацію новопризначених працівників; підготовку до виконання завдань у прифронтових і деокупованих регіонах; навчання з питань безпеки, евакуації, взаємодії з військовими структурами; розвиток управлінських навичок керівного складу; формування знань із доброчесності, підзвітності, прав людини й антикорупційної стійкості. Також окремою умовою ефективності кадрових процедур у воєнний час є рівень цифровізації та безперервності кадрового документообігу, що забезпечують через функціонування електронних реєстрів і цифрового кадрового обліку, захищеного дистанційного документообігу, резервного збереження кадрової інформації та швидкого доступу до даних для прийняття управлінських рішень.

Першочерговим стратегічним напрямом удосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції має стати нормативне впорядкування кадрових процедур шляхом уніфікації понятійного апарату кадрового законодавства з розмежуванням основних категорій (кадрова процедура, кадрове рішення, службова кар'єра, оцінювання службової діяльності, кадровий резерв, професійна компетентність тощо).

Суттєвим недоліком традиційної кадрової системи визначено залежність кар'єрного просування від суб'єктивного бачення керівництва, тому стратегічно важливо створити адміністративно-правовий механізм службової кар'єри, у якому просування по службі ґрунтуватиметься на чітко визначених критеріях, зокрема шляхом:

- закріплення нормативних критеріїв кар'єрного зростання (професійні результати, рівень підготовки, управлінська спроможність, дисциплінарна бездоганність, доброчесність, досвід служби в складних умовах тощо);

- запровадження прозорих процедур формування та використання кадрового резерву;

- встановлення зв'язку між службовим просуванням і результатами періодичного оцінювання та програмами професійного розвитку;

- нормативного визначення єдиних принципів, показників і процедур оцінювання;

- використання результатів оцінювання для контролю та прийняття рішень щодо навчання, ротації, резерву, просування і підтримки.

Важливо забезпечити розвиток безперервної професійної освіти як циклічного елементу кадрового механізму з диференціацією програм підготовки залежно від посади, досвіду, спеціалізації та умов служби. Також слід включити до освітніх програм блоки з прав людини, адміністративної процедури, антикорупційної поведінки, психологічної стійкості, цифрової грамотності, кризового реагування, дій в умовах воєнного стану, передбачити міжнародне стажування як окремий інструмент розвитку кадрового потенціалу.

Окремим загальностратегічним напрямом удосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції має бути посилення антикорупційної та етичної складової кадрових процедур з інтеграцією критеріїв доброчесності, правових механізмів перевірки конфлікту інтересів і контролю кадрових рішень, що мають підвищений корупційний ризик.

Сучасна кадрова політика в поліції має ґрунтуватися на засадах рівного доступу до служби, кар'єрного розвитку та професійної самореалізації через:

- запровадження антидискримінаційних гарантій на всіх етапах кадрових процедур;

- запровадження гендерно чутливої експертизи внутрішніх кадрових актів;

– усунення непрямих процедурних бар'єрів для окремих категорій працівників;

– упровадження механізмів попередження дискримінаційних практик під час добору, оцінювання, призначення та переміщення.

Важливим стратегічним вектором є цифрова трансформація адміністративно-правового механізму кадрових процедур з можливим запровадженням єдиної цифрової системи кадрового адміністрування в Національній поліції; електронний облік конкурсів, навчання, результатів оцінювання, заохочень, дисциплінарної практики; автоматизацію окремих процедур для обмеження впливу людського чинника; створення аналітичних кадрових модулів для прогнозування дефіциту персоналу, планування резерву та оцінювання кадрових ризиків; забезпечення належного захисту персональних даних й інформаційної безпеки кадрових реєстрів.

## ВИСНОВКИ

У дисертації комплексно здійснено загальну характеристику та визначено спеціальні особливості адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції для формування критеріїв ефективності кадрових процедур і напрямів удосконалення кадрової політики органів Національної поліції України, зокрема:

1. Сформовано адміністративно-правову природу відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції, що виявляється у врегульованій нормами адміністративного права системі публічно-владних службово-організаційних зв'язків, через яку держава забезпечує формування, функціонування та належну керованість кадрового корпусу поліції як інституції, спрямованої реалізовувати поліцейські функції, охороняти права та свободи людини й підтримувати публічний правопорядок і безпеку, що виникають, змінюються і припиняються під впливом приписів закону та внаслідок прийняття управлінсько-розпорядчих актів, охоплюючи регулятивний вимір нормального проходження служби, включно з добором, призначенням, переміщенням, оцінюванням, навчанням, заохоченням і соціальними гарантіями, й охоронний вимір реагування на порушення службових вимог через дисциплінарні та інші передбачені законом механізми відповідальності, що засвідчує їх функціональну двоєдність у забезпеченні стабільності та законності службового процесу.

2. Сформульовано визначення поняття кадрових процедур в органах Національної поліції як нормативно встановлену та процесуально впорядковану сукупність взаємопов'язаних адміністративних процедур, що становлять окремі локальні блоки єдиного юридично значущого процесу кадрового забезпечення поліції та реалізуються уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації у визначеній послідовності дій і рішень з метою досягнення передбаченого матеріальними нормами результату – формування, підтримання та розвитку професійного кадрового потенціалу органів і підрозділів Національної поліції.

Зміст таких процедур охоплює добір і конкурсні механізми прийняття на службу, навчання та професійну підготовку, тактичну підготовку як складову професійної компетентності, розстановку й переміщення по службі, атестацію та оцінювання, мотивацію і просування, а також припинення служби, водночас кожна процедура виконує технологічну функцію забезпечення юридичної правильності кадрових дій, їх прозорості та передбачуваності, узгодженості з принципами законності, рівного доступу до служби, професіоналізму й доброчесності, а кінцевим призначенням цього комплексу є укомплектування поліції висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати завдання щодо охорони прав і свобод людини, протидії злочинності й забезпечення публічної безпеки та порядку.

3. З'ясовано, що особливості адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції полягають у складній багаторівневій структурі, що охоплює суб'єктів різної правової природи та різного масштабу компетенції – від суб'єктів загальнодержавного спрямування, які визначають організаційні засади функціонування поліції, рамкові параметри її кадрової політики, до внутрішньосистемних органів і посадових осіб, що приймають конкретні індивідуальні рішення щодо проходження служби, а також колегіальних утворень, що мають забезпечити процедурну обґрунтованість і неупередженість оцінювання та дисциплінарного реагування. Відмітною рисою адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції є поєднання цільового елемента, який орієнтує кадрову роботу на служіння суспільству через формування спроможного поліцейського корпусу, організаційного елемента, що відображає ієрархічну побудову поліції та спеціалізацію кадрових підрозділів, і компетенційного елемента, який визначає обсяг владних повноважень, межі дискреції та юридичні наслідки кадрових актів, що ухвалюють у процедурній формі. Водночас адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції є переважно внутрішньоорганізаційним за способом реалізації, оскільки реалізується через службові управлінські відносини, однак за змістом має

виразно публічний характер, адже кадрові рішення в поліції безпосередньо впливають на здатність держави забезпечувати правопорядок і права людини, що обумовлює підвищені вимоги до законності, прозорості, підзвітності й дисциплінарної відповідальності в межах кадрових процедур.

4. Визначено сутність кадрових процедур добору та прийняття на службу в органи Національної поліції, що полягає в юридично формалізованому адміністративному механізмі первинного формування поліцейського корпусу, у межах якого держава через уповноважені органи й посадових осіб переводить абстрактні вимоги закону щодо придатності кандидата в конкретне владне рішення про допуск до служби, які поєднують оцінні та перевірочні інструменти, спрямовані на встановлення відповідності кандидата критеріям професійної компетентності, фізичної та психофізіологічної спроможності, доброчесності й правової благонадійності, а також забезпечують належний баланс між потребою поліції в ефективному кадровому поповненні та обов'язком публічної адміністрації гарантувати законність, обґрунтованість і рівність доступу до служби. Добір і прийняття на службу є процедурним фільтром, який визначає якість майбутнього виконання поліцейських функцій та рівень довіри суспільства до інституції, оскільки на цьому етапі закладаються вимоги до дисципліни, професіоналізму й готовності кандидата прийняти спеціальний службовий статус із притаманними йому правами, обов'язками, обмеженнями та підвищеною відповідальністю.

5. Висвітлено адміністративну природу кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції як форми внутрішньоорганізаційного публічного управління, здійснюваною на підставі закону через прийняття індивідуальних владно-розпорядчих актів, якими в межах компетенції керівника за критеріями інтересів служби, законності, обґрунтованості, пропорційності та недискримінаційності змінюється або конкретизується службово-правовий статус поліцейського, що реалізується як процедурно-контрольований механізм забезпечення безперервності служби й належного кадрового реагування на реорганізаційні потреби, результати атестування, дисциплінарні рішення,

медичні висновки, за потреби – погодження з іншими суб'єктами владних повноважень.

6. Проаналізовано професійне навчання поліцейських як визначену законодавством України багаторівневу систему освітніх, спеціально-підготовчих і службово-практичних заходів, спрямованих на набуття особами, які вступають на службу, навчаються або проходять службу в Національній поліції, необхідного комплексу правових, спеціальних, управлінських, тактичних, психологічних й етичних компетентностей, що забезпечують якісне виконання покладених на поліцію функцій, підвищення професійної спроможності працівника, кар'єрний розвиток і безперервне вдосконалення відповідно до змін законодавства, умов службової діяльності та суспільних потреб.

7. Виокремлено кадрові процедури припинення служби в органах Національної поліції, до яких віднесено: 1) прийняття рішення про звільнення зі служби в органах Національної поліції, що поєднує правову оцінку фактичних обставин, перевірку наявності належної нормативної підстави й документальне оформлення припинення службових правовідносин; 2) оформлення документів про звільнення; 3) проведення фінансового та кадрового оформлення, що має комплексний та міжпідроздільний характер; 4) оскарження звільнення, що є юридичним механізмом контролю за законністю реалізації владних кадрових повноважень, поєднує елементи трудових, службових й адміністративно-правових відносин.

8. Визначено, що ефективність реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції – це комплексна оцінна правово-управлінська категорія, що відображає ступінь досягнення завдань кадрового забезпечення в органах Національної поліції шляхом законного, своєчасного, послідовного, обґрунтованого й організаційно належного здійснення кадрових процедур, за якого забезпечують формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу, а також досягають оптимального співвідношення між отриманими результатами, якістю кадрових рішень і

витраченими ресурсами. Ефективність реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції є таким станом організації та здійснення кадрових процедур, за якого: кадрові рішення відповідають вимогам законності, об'єктивності, професійності та справедливості; кадрові процедури забезпечують своєчасне укомплектування посад і належний рівень професійної компетентності поліцейських; мінімізують кадрові ризики, зловживання, конфлікти й необґрунтовані втрати особового складу; досягають належного балансу між інтересами служби, правами поліцейських і потребами суспільства.

9. Обґрунтовано, що вдосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції має бути спрямовано на концептуальне визначення принципів кадрових процедур, закріплення системи кадрово-процедурних гарантій, формування чіткої моделі електронного кадрового досьє та цифрової фіксації процедур, і моделі додаткових вимог залежно від посади та спеціалізації, внесення змін до уніфікації категорій переміщення та переведення поліцейського, комплексне регулювання кадрового резерву, розширення спеціальних кадрових гарантій соціально-психологічного спрямування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2 т. Київ : Юрид. думка, 2004. Т. 1. Загальна частина. 584 с.
2. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2 т. Київ : Юрид. думка, 2005. Т. 2. Особлива частина. 624 с.
3. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право. Київ : Ін-Юре, 2002. 668 с.
4. Авер'янов В. Б. Реформування українського адміністративного права: необхідність переосмислення теоретичних постулатів. *Актуальні проблеми держави і права*. 2003. Вип. 19. С. 6–9.
5. Адміністративна діяльність органів внутрішніх справ. Загальна частина : підручник / [О. М. Бандурка, Г. О. Пономаренко, О. В. Джафарова та ін.]; за заг. ред. О. П. Рябченко. Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2009. 256 с.
6. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / [В. Галуцько, П. Діхтієвський, О. Кузьменко та ін.]; за ред. В. Галуцька, О. Правоторової. Вид. 3-тє. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 584 с.
7. Алфьоров С. М., Ващенко С. В., Долгополова М. М. Адміністративне право. Загальна частина : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 216 с.
8. Анохін О. Д. Особливості відбору та призначення на посаду окремих керівників органів Національної поліції. *Юридична наука*. 2020. № 6 (108). С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-108-6-1.03>
9. Бабій Б. М., Корецький В. М., Цветкова В. В. Юридичний словник. Київ : Голов. ред. УРЕ АН УРСР, 1974. 847 с.
10. Батраченко О. В. Удосконалення системи оцінювання ефективності забезпечення Національною поліцією України публічної безпеки та порядку. *Право.ua*. 2016. № 1. С. 58–63.
11. Бачинин В. А. Філософія права : підручник. Київ : Ін Юре, 2003. 472 с.

12. Берендєєва А., Шевчук В. Проходження служби в національній поліції під час воєнного стану. *Юридичний Бюлетень*. 2024. Вип. 32. С. 23–30.

13. Берестень Д. Г. Адміністративно-правові засади добору на посаду поліцейського в Україні : дис. ... д-ра філософії : 081 «Право». Київ, 2021. 206 с.

14. Болокан І. В. Напрями підвищення реалізації адміністративно-правових норм. *Право і суспільство*. 2017. № 4. С. 122–130.

15. Буга В. В., Полтавець А. А. Поняття та сутність адміністративно-правового статусу Національної поліції України. 2024. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2024/4/28.pdf>

16. Бугайчук К. Л. Публічне адміністрування в органах Національної поліції : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2020. 44 с.

17. Васянович Л. В. Характеристика завдань та функцій професійного навчання поліцейських в Україні. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. № 2. С. 959–967.

18. Веклич В. О. Правові принципи, адміністративно-правові форми й методи запобігання корупції в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки»*. 2017. Вип. 5 (1). С. 190–193.

19. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2003. 1440 с.

20. Власенко Д. В. Національна поліція України: адміністративно-правові аспекти формування і розвитку : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2019. 251 с.

21. Волошенко А. В. Корупція: історичні витоки та сучасні прояви. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 8–16.

22. Гайдученко С. О. До питання про конфлікт інтересів на державній службі в Україні. *Інтернаука*. 2018. № 17 (1). С. 12–13.

23. Галунько В. В. Теорія держави та права : конспект лекцій. Херсон : ХМД, 2008. 280 с.

24. Галуцько В. В. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / [В. В. Галуцько, П. В. Діхтієвський, О. В. Кузьменко та ін.]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.

25. Ганжа О. О. До Проблему визначення напрямів покращення державної кадрової політики в органах Національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. № 7 (109). С. –247.

26. Ганжа О. О. Правові засади припинення служби в органах національної поліції України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2020. № 48. Т. 2. С. 50–53. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.48-2.10>

27. Гарбузюк К. Г. До проблеми визначення поняття та видів кадрових процедур в органах національної поліції. *Юридична наука*. 2020. № 9 (111). С. 180–186.

28. Гарбузюк К. Г. Перспективні напрямки покращення окремих кадрових процедур в органах Національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. № 8 (110). С. 228–234. DOI: <https://doi.org/10.32844/10.32844/2222-5374-2020-110-8.29>

29. Гіденко Є. С. Сучасний підхід до навчання поліцейським діям в екстремальних умовах. *Правові новели*. 2017. № 3. С. 82–87.

30. Гладкий В. В. До питання про теорію працевправової відповідальності. *Стратегічні пріоритети в XXI ст. : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14–15 лют. 2017 р.)*. Київ : Пшонківський, 2017. С. 86–90.

31. Глуховець В. А. Питання мети й завдань державної політики Міністерства внутрішніх справ України в сучасних умовах проведення реформ. *Право і суспільство*. 2016. № 6. С. 103–107.

32. Голосніченко І. П. Адміністративне право України: основні поняття : навч. посіб. Київ : ГАН, 2005. 232 с.

33. Гончарук В. В. Порядок оскарження поліцейськими дисциплінарних стягнень. *Харківський національний університет внутрішніх справ: 25 років досвіду та погляд у майбутнє (1994–2019 рр.)*. Харків, 2019. С. 116–117.

34. Гончарук В. Л. Антикоруptionна полiтика як складова правової стратегії детiнiзацiї економiки. *Юридичний бюлетень*. 2024. Вип. 35. С. 102–109.

35. Горбач М. І. Адмiнiстративно-правовий статус суб'єктiв адмiнiстративного права: теорiя i практика : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2017. 21 с.

36. Григор'єва Н. О. Оцiнка якостi персоналу в системi ефективного управлiння. *Сучаснiсть, наука, час. Взаємодiя та взаємовплив* : матерiали VIII Мiжнар. наук.-практ. iнтернет-конф. (23–25 листоп. 2011 р.). URL: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakostipersonalu>

37. Григор'єва Н. Поняття, сутнiсть, значення та види оцiнювання ефективностi полiцейської дiяльностi. *Актуальнi питання превентивної дiяльностi пiдроздiлiв Нацiональної полiцiї України* : матерiали Всеукр. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 28 квіт. 2023 р.). Кропивницький, 2023. С. 26–31.

38. Грiтчина В. Ю. Адмiнiстративно-правове забезпечення кадрових процедур в Нацiональнiй полiцiї України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2017. 199 с.

39. Грiтчина В. Ю. Поняття i значення кадрових процедур у нацiональнiй полiцiї України. *Прикарпатський юридичний вiсник*. 2015. Вип. 3 (9). Т. 2. С. 22–28.

40. Грянка Г. В. Поняття та класифiкацiя адмiнiстративно-правових заходiв протидiї корупцiї. *Боротьба з органiзованою злочиннiстю i корупцiєю (теорiя i практика)*. 2009. Вип. 20. С. 103–110.

41. Гумiн О. М. Адмiнiстративно-правове забезпечення: поняття та структура. *Наше право*. 2014. № 4. С. 46–50.

42. Гурковський М., Єсiмов С. Кадрова робота в органах Нацiональнiй полiцiї. *Науковий вiсник Львiвського державного унiверситету внутрiшнiх справ*. 2023. № 1. С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2023-1-3>

43. Денисюк С. Ф. Громадський контроль за правоохоронною дiяльнiстю в Україні: адмiнiстративно-правовi засади : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Днiпропетровськ, 2010. 393 с.

44. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.

45. Дерзська В. Ю. Сучасна модель структури адміністративно-правового механізму забезпечення законності в діяльності органів Національної поліції України. 2022. URL: [https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2022/69.pdf](https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2022/69.pdf)

46. Джафарова О. Деякі аспекти запобігання корупції під час проходження служби в органах Національної поліції. *Сучасна європейська поліцейстика та можливості її використання в діяльності Національної поліції України*. Харків, 2019. С. 100-101.

47. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>

48. Дмитрик Р. В. Адміністративно-правовий статус поліцейського в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2021. 204 с.

49. Долга Г. В. Кадрове забезпечення якості системи управління. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (8). С. 49–56.

50. Дрозд О. Ю., Манжула А. А. Правове регулювання запобігання та протидії корупції в сфері діяльності журналістів та медіа на території України. *Право і суспільство*. 2024. №1. Т. 2. С. 368–373.

51. Жуматій І. А. Адміністративна природа кадрових процедур переміщення по службі в органах національної поліції. *Правові новели*. 2024. № 23. С. 596–602.

52. Жуматій І. А. Адміністративно-правова природа відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції. *Право та державне управління*. 2024. № 2. С. 622–629.

53. Жуматій І. А. Адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції. *Право і суспільство*. 2025. № 6. С. 730–735.

54. Жуматій І. А. Аналіз новітніх підходів до визначення адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової діяльності в Національній поліції. *International scientific conference : Current challenges in the development of law and*

public management and administration, (March 4–5, 2026. Riga, the Republic of Latvia), 2026. P. 118-121.

55. Жуматій І. А. Новітнє поняття кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий аспект. *Право та державне управління*. 2025. № 3. С. 359–369.

56. Жуматій І. А. Особливості кадрових процедур з підвищення кваліфікації кадрів Національної поліції. *Право і суспільство*. 2024. № 2. С. 776–781.

57. Жуматій І. А. Сучасне осмислення кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий вимір. *Теоретичні та практичні проблеми реалізації норм права* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Кременчук, 5 груд. 2025 р.). Львів–Торунь : Liha-Pres, 2025. С. 177–180.

58. Завальнюк В. В. Ефективність права: антропологічний та євроінтеграційний аспекти. *Lex Portus*. 2017. № 1 (3). С. 39–48.

59. Загорська О. І. Психологічні особливості порушення обмежень щодо одержання подарунків. *Юридична психологія*. 2020. № 1. С. 40–46.

60. Закордонний досвід оцінки ефективності поліцейської діяльності та перспективи його використання в Україні : наук.-метод. рек. / К. Л. Бугайчук, І. О. Святокум, В. В. Чумак. Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2016. 52 с.

61. Залужний В. Г. Оцінювання службової діяльності поліцейського в Україні: теорія, правове регулювання і практика : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2019. 222 с.

62. Івоніна А. О. Звільнення зі служби (з лав НПУ): організація, правове регулювання та соціальні наслідки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Право»*. 2023. Т. 1. Вип. 79. С. 312–315. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/288624/282284>

63. Ізбаш К. С. Сучасний стан кадрового забезпечення персоналу органів і підрозділів *Національної поліції України*. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 1. С. 165–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-1/39>

64. Інформаційний лист Вищого адміністративного суду України «Про розв’язання спорів, що виникають з відносин публічної служби» від 26 трав. 2010 р. № 753/11/13-10. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v753\\_760-10#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v753_760-10#Text)

65. Ірха Ю. Б. Дотримання гарантій трудових прав працівників міліції при звільненні зі служби. *Актуальні питання соціального захисту співробітників національної поліції* : зб. матеріалів Всеукр. Інтернет-круглого столу (Кривий Ріг, 7 жовт. 2020 р.). Кривий Ріг, 2020. С. 11–16.

66. Іщук Д. Окремі проблемні питання взаємодії та координації діяльності спеціалізованих суб’єктів протидії корупції України. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.11>

67. Іщук Д. О. Адміністративно-правовий статус спеціалізованих суб’єктів протидії корупції України : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2021. 404 с.

68. Казанжи А. П. Поняття і значення «ефекту від методу» в «mixed-mode» дослідженнях. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2015. № 2 (27). С. 73–81.

69. Катеринчук І. П. Правові аспекти оцінки ефективності діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 2. С. 247–251.

70. Катрич Д. К. Адміністративно-правовий статус Національної поліції України: поняття і зміст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2016. Вип. 36 (2). С. 31–35.

71. Кікінчук В. Кадрові процедури в Національній поліції України. *Підготовка охоронців правопорядку в Харкові (1917–2017 рр.)*. Харків, 2017. С. 146–147.

72. Кікінчук В. Класифікація кадрових процедур в Національній поліції України. *Правові механізми забезпечення та захисту прав і свобод людини і громадянина, інтересів суспільства та держави*. Харків, 2019. С. 79–82.

73. Кікінчук В. Ю. Процедура звільнення зі служби в органах внутрішніх справ. *Право і Безпека*. 2010. № 3. С. 197–202.

74. Клемпарський М., Легкошерст Ю. Щодо визначення стадій процедури звільнення поліцейських. *Діяльність державних органів в умовах воєнного стану* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. онлайн-семінару (Кривий Ріг, 29 квіт. 2022 р.). Кривий Ріг, 2022. С. 405–408.

75. Коваленко Ю. О. Адміністративно-правовий механізм інформаційного забезпечення протидії корупції в правоохоронних органах України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2018. № 2. С. 104–112.

76. Ковальова А., Логінова М. Правове регулювання вирішення трудових спорів щодо припинення трудових правовідносин осіб, що проходять службу в Національній поліції України. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-19>

77. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 6 лип. 2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2747-15>

78. Кодекс законів про працю України : Закон Української РСР від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради Української РСР*. 1971. Додаток до № 50.

79. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон Української РСР від 7 груд. 1984 р. № 8073-X. *Відомості Верховної Ради Української РСР*. 1984. Додаток до № 51. Ст. 1122.

80. Коломоєць Т. О. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник. Київ : Юрінком Інтер. 2011. 576 с.

81. Колпаков В. К. Адміністративне право України : підручник. Київ : Юрінком Інтер. 1999. 736 с.

82. Комісаров С., Мамчій О. Рекрутинг як сучасна система добору кадрів для Національної поліції. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 3 (118). С. 292–296.

83. Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони на 2023–2027 роки : Указ Президента України від 11 трав. 2023 р. № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023/print>

84. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

85. Кочеров М. В. Адміністративно-правові засади оцінювання ефективності діяльності органів та підрозділів Національної поліції. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Вип. 5 (2). С. 67–71.

86. Кравченко І. Правові засади реалізації кадрової політики Національної поліції України. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 1. С. 68–72.

87. Кримінальний кодекс України : Закон України від 5 квіт. 2001 р. № 2341-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 25–26. Ст. 131.

88. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. *Офіційний вісник України*. 2012. № 37. Ст. 1370.

89. Кубаєнко А. В. Довіра до органів Національної поліції як ключовий фактор ефективності правоохоронної системи. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. Вип. 6 (1). С. 221–226.

90. Ластович Д. М. Адміністративно-правові форми оцінювання ефективності надання поліцейських послуг. *Право.иа*. 2016. № 1. С. 41–46.

91. Левчук А. О. Адміністративно-правовий механізм запобігання правопорушенням, пов'язаним з корупцією : дис. ... д-ра філософії : 081 «Право». Київ, 2021. 260 с.

92. Легкошерст Ю. С. Основні юридичні гарантії поліцейських при звільненні зі служби. *Правова позиція*. 2021. № 1. С. 149–154.

93. Ліщук Б. В. Адміністративно-правове забезпечення тактичної підготовки поліцейських в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2019. 242 с.

94. Логвиненко М., Дем'яненко О. Роль та значення роботи з кадрами в період реформування органів Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2018. № 2. С. 134–137.

95. Лук'янова Г. Ю. Адміністративно-правове забезпечення координації суб'єктів протидії корупції: сучасні недоліки та тенденції. *Науковий вісник*

*Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція».* 2020. № 48. Т. 2. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.48-2.5>

96. Мельник М. І. Корупція в Україні: сутність, прояви, протидія : монографія. Київ : Атіка, 2015. 384 с.

97. Мердова О. М. Методи оцінювання ефективності поліцейської діяльності. *Правовий часопис Донбасу.* 2021. № 2. С. 201–210.

98. Мердова О. М., Цуркан О. П. Поняття та сутність професійного навчання поліцейських. *Правовий часопис Донбасу.* 2018. № 1. С. 133–139.

99. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я.* 2011. № 214. С. 46–50.

100. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права : міжнар. док. від 16 груд. 1966 р. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_042)

101. Моргунов О. Деякі аспекти реалізації законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану. *Протидія корупції: правове регулювання і практичний досвід* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Вінниця, 28 жовт. 2022 р.). Харків : ХНУВС, 2022. С. 25–28.

102. Науково-практичний коментар Закону України «Про Національну поліцію». Станом на 1 січня 2016 року. Київ : Центр учб. літ., 2016. 400 с.

103. Національна поліція України розпочинає реалізацію Стратегії розвитку на 2026–2030 роки. *Національна поліція України.* 2025. URL: <https://npu.gov.ua/natsionalna-politsiia-ukrainy-rozpochynaie-realizatsiiu-stratehii-rozvytku-na-20262030-roky>

104. Небеська М. С. Оцінка ефективності діяльності Національної поліції України. *Держава і регіони. Серія «Право».* 2019. № 4 (66). С. 92–97.

105. Ніронка Ю. М. Адміністративно-правове забезпечення громадського контролю за діяльністю органів публічної влади : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 256 с.

106. Огурченко В. Г. Адміністративно-правовий статус Національної поліції України як провідного суб'єкта реалізації оперативно-розшукової

функції: теоретико-правовий аналіз. *Юридичний науковий журнал*. 2023. № 11. С. 398–401.

107. Олексюк В. В. Поняття та значення кадрових процедур в Національній поліції України. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2023. № 2. С. 506–515.

108. Охріменко І. Оцінка ефективності діяльності органів і підрозділів Національної поліції України: погляд на проблему. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 11. С. 139–144.

109. Падалка О. А. Адміністративно-правовий статус Національної поліції України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2016. 23 с.

110. Плугатар Т. А. Адміністративно-правові відносини у сфері управління в Національній поліції України. *Наука і правоохорона*. 2020. № 2. С. 110–120.

111. Подорожній Є. Вплив підготовки та підвищення кваліфікації працівників поліції на їх конкурентоспроможність. *Право і безпека*. 2022. № 1 (84). С. 56–65.

112. Положення про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 24 груд. 2015 р. № 1625. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-16#n14>

113. Порядок проведення конкурсу в Національну поліцію України. *Національна поліція України*. 2025. URL: <https://nabir.np.gov.ua/index.php?r=site%2Fcondition>

114. Постанова Касаційного адміністративного суду від 28 листоп. 2019 р. Справа № 826/9400/16. *Закон онлайн*. 2020. URL: <https://zakononline.com.ua/court-decisions/show/85999857>

115. Правознавство : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / ред.: В. Копейчиков, А. Колодій. Київ : Юрінком Інтер, 2006. 752 с.

116. Приходько А. А. Міжнародна ретроспектива розвитку стандартів протидії корупції. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2 (2). С. 167–172.

117. Прітчіна В. Ю. До питання розмежування правовідносин, які виникають під час кадрових процедур у національній поліції України. *Web of science and Academic Researcher*. 2019. № 1. С. 168–173.

118. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 7 черв. 2018 р. № 2447-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 24. Ст. 212.

119. Про Державне бюро розслідувань : Закон України від 12 листоп. 2015 р. № 794-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 6. Ст. 55.

120. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : Закон України від 15 берез. 2018 р. № 2337-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 29. Ст. 233.

121. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

122. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.

123. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України від 20 черв. 2022 р. № 2322-IX. *Голос України*. 2022. № 141.

124. Про затвердження Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 9 лют. 2016 р. № 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0306-16#n15>

125. Про затвердження Положення про діяльність медичної (військово-лікарської) комісії МВС : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 3 квіт. 2017 р. № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0559-17#Text>

126. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2015 р. № 878. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-п#Text>

127. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text>

128. Про затвердження Положення про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 16 лют. 2016 р. № 105. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0576-16#Text>

129. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 26 січ. 2016 р. № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#Text>

130. Про затвердження Порядку добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання до закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для Міністерства внутрішніх справ України і Національної поліції України, та вищого військового навчального закладу Національної гвардії України : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 15 квіт. 2016 р. № 315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0668-16#Text>

131. Про затвердження Порядку формування та ведення особових справ поліцейських : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 12 трав. 2016 р. № 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-16#n13>

132. Про затвердження Типової форми контракту про проходження служби в поліції та Порядку укладання контракту про проходження служби в поліції : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 3 лют. 2017 р. № 89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0190-17#Text>

133. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовт. 1996 р. № 393/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 47. Ст. 256.

134. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лют. 2014 р. № 794-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 13. Ст. 222.

135. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки : Указ Президента України від 11 трав. 2023 р. № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>

136. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1698-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 47. Ст. 2051.

137. Про Національну поліцію : Закон України від 2 лип. 2015 р. № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

138. Про прокуратуру : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1697-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 2–3.

139. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року : постанова Кабінету Міністрів України від 15 листоп. 2017 р. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-p#Text>

140. Путій М. В. Особливості правового статусу посади поліцейського та проходження служби у Національній поліції України. *Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України* : зб. наук. пр. конф. (Харків, 24 трав. 2018 р.). Харків : ХНУВС, 2018. С. 32–36.

141. Рішення Дніпропетровського окружного адміністративного суду № 119239611 від 22 трав. 2024 р. Справа № 160/6019/24. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/119239611/>

142. Рішення Луганського окружного адміністративного суду від 29 серп. 2024 р. Справа № 360/729/24. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/121274869>

143. Рішення Львівського окружного адміністративного суду від 16 груд. 2024 р. Справа № 380/15535/24. URL: <https://reestr.court.gov.ua/Review/123787839>

144. Рішення Окружного адміністративного суду міста Києва від 18 трав. 2023 р. Справа № 320/5008/23. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/121274869>

145. Ростовська К. В. Суб'єкти державної антикорупційної політики: поняття та підходи до класифікації. *Право і суспільство*. 2018. № 6. С. 165–169.

146. Руденко М. М. Поняття адміністративно-правових відносин забезпечення організації та діяльності МВС України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 3. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/39221503>

147. Савельєва І. В. Адміністративно-правове забезпечення підготовки кадрів Національної поліції України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Тернопіль, 2018. 230 с.

148. Савчук Р. М. Поняття ефективності діяльності правоохоронних органів. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2022. Т. XXX. С. 40–45.

149. Серєда В. В. Ефективність у системі оцінки діяльності територіальних органів Національної поліції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Юридична»*. 2017. Вип. 4. С. 319–331.

150. Система відбору кадрів. *Національна поліція України*. 2025. URL: <https://nabir.np.gov.ua/index.php?r=site%2Fcondition>

151. Сірко Б. П. Адміністративно-правова характеристика структури, повноважень та відповідальності Міністерства внутрішніх справ України. *Juris Europensis Scientia*. 2024. Вип. 1. С. 120–124.

152. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник. Харків : Консум, 2001. 656 с.

153. Сорока С. Корупція як негативне явище суспільства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Юридичні науки». 2025. № 2 (46). С. 294–301.

154. Стратегія розвитку на 2026–2030 роки. *Національна поліція України*. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/prezantaciia-strategiyi-rozvitku.pdf>

155. Стрижак А. О. Концептуальні підходи до формування системи критеріїв оцінки ефективності діяльності патрульної поліції у сфері безпеки дорожнього руху. *Наукові записки Центральноукраїнського державного*

педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія «Право». 2021. Вип. 11. С. 113–119.

156. Танько А. В. Адміністративно-правовий статус органів Національної поліції України як суб'єкта реалізації державної політики у сфері забезпечення прав і свобод людини. *Право і безпека*. 2020. № 1 (76). С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2020.1.04>

157. Терехова Г., Логінова М. Правові наслідки припинення трудових правовідносин за ініціативи органу поліції. *Молодий вчений*. 2024. № 4 (128). С. 183–189. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-36>

158. Типовий порядок проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 25 груд. 2015 р. № 1631. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0050-16#Text>

159. Тичина Д. М., Григорчук О. Ю. Генеза підготовки персоналу в системі Міністерства внутрішніх справ України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3 (2). С. 266–272.

160. Фоміна Г. Ю. Порядок переведення та переміщення працівників в Україні. *Юридична наука*. 2019. № 11 (101). С. 406–413.

161. Харитонова О. М. Антикорупційні ризики у нормотворчості: правові засади їх мінімізації. *Право України*. 2021. № 3.

162. Харитонова О. І. Адміністративно-правові відносини: концептуальні засади та правова природа : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2004. 36 с.

163. Худякова О. В. Підстави виникнення трудових правовідносин з поліцейськими. *Форум права*. 2016. № 2. С. 239–243.

164. Цигікало Г. Д. Правові наслідки незаконного звільнення співробітника поліції за згодою сторін із роботодавцем, за власним бажанням та іншими підставами. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3 (1). С. 581–585. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/anopr\\_2025\\_3\(1\)\\_91](http://nbuv.gov.ua/UJRN/anopr_2025_3(1)_91)

165. Шаповал Р., Солнцева Х. Оптимізація адміністративних процедур кадрової політики Національної поліції України. *Підприємництво, господарство*

*і право*. 2020. № 12. С. 157–163. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.27>

166. Шатрава С. О. Адміністративно-правові засади запобігання корупції в органах Національної поліції України : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2017. 433 с.

167. Шатрава С. О. Адміністративно-правові відносини як складові елементи механізму запобігання корупції в органах національної поліції. *Право і суспільство*. 2018. № 1. Ч. 2. С. 188–193.

168. Швець Д. В. Навчання в процесі практичної діяльності (службова підготовка поліцейського) як втілення еволюційного характеру формування особистості поліцейського в Україні. *Право і Безпека*. 2017. № 4. С. 149–159.

169. Швець Д. В. Підвищення кваліфікації та перепідготовка (додаткова професійна освіта) як чинники формування професіоналізму поліцейського. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2017. Вип. 24. С. 15–18.

170. Шило Є. П. Проблеми збалансованості системи територіальних органів Національної поліції України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Юридичні науки»*. 2019. Т. 30 (69). № 2. С. 95–100.

171. Шинкаренко Н. В. Адміністративно-правовий механізм запобігання корупції в органах поліції. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2016. № 4 (75). С. 209–215.

172. Шишкарьова О. Г. Класифікація видів оцінки ефективності поліцейської діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2024. Вип. 83 (2). С. 385–390.

173. Шопіна І. М. Адміністративно-правове забезпечення та адміністративно-правове регулювання: співвідношення понять. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 6. С. 550–554. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.96>

174. Яременко В. В., Сліпушко О. М. Новий тлумачний словник української мови. Київ : Аконіт, 2008. 928 с.

175. Zhumatii I. A. New approaches to understanding the administrative-legal nature of service in the National police. *Advances in law: the view of domestic and foreign scholars* : International scientific conference (October 3–4, 2024. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. С. 441–444.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:*

1. Жуматій І. А. Адміністративно-правова природа відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції. *Право та державне управління*. 2024. № 2. С. 622–629. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.85>

2. Жуматій І. А. Особливості кадрових процедур з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції. *Право і суспільство*. 2024. № 2. С. 776–781. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.2.111>

3. Жуматій І. А. Адміністративна природа кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції. *Правові новели*. 2024. № 23. С. 596–602. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2024.23.80>

4. Жуматій І. А. Новітнє поняття кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий аспект. *Право та державне управління*. 2025. № 3. С. 359–369. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.3.47>

5. Жуматій І. А. Адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції. *Право і суспільство*. 2025. № 6. С. 730–735. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.6.103>

6. Жуматій І. А. Кадрові процедури добору та прийняття на службу в органи національної поліції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2026. № 2. С. 199–201. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2026-2/43>

*які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

7. Zhumatii I. A. New approaches to understanding the administrative-legal nature of service in the National police. *Advances in law: the view of domestic and foreign scholars* (October 3–4, 2024, Riga, the Republic of Latvia) : International scientific conference. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. С. 441–444.

8. Жуматій І. А. Сучасне осмислення кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий вимір. *Теоретичні та практичні проблеми реалізації норм права* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Кременчук, 5 груд. 2025 р.). Львів–Торунь : Liha-Pres, 2025. С. 177–180.

9. Жуматій І.А. Аналіз новітніх підходів до визначення адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової діяльності в Національній поліції. International scientific conference : Current challenges in the development of law and public management and administration, (March 4–5, 2026. Riga, the Republic of Latvia), 2026. P. 118-121.

## ПРОЄКТ

## ЗАКОН УКРАЇНИ

**Про внесення змін до Закону України «Про Національну поліцію»  
щодо кадрових процедур в органах Національної поліції****Верховна Рада України п о с т а н о в л я є:**

I. Внести до Закону України «Про Національну поліцію» (Відомості Верховної Ради. 2015. № 40-41. Ст. 379) такі зміни й доповнення:

– доповнити статтю 60 частиною 2 та викласти в такій редакції: «2. Кадрові процедури в Національній поліції здійснюються на засадах законності, правової визначеності, рівного доступу до служби, обґрунтованості, пропорційності, добросовісності, недискримінації, прозорості та права особи на участь у прийнятті рішення, що стосується її службового статусу»;

– доповнити статтю 60 частиною 3 і викласти в такій редакції: «3. Під час здійснення кадрових процедур поліцейському або кандидату на службу гарантується право бути вислуханим до прийняття несприятливого кадрового рішення, право на доступ до матеріалів кадрової справи, право на подання пояснень і доказів, право на отримання повного тексту мотивованого рішення та право на його адміністративне і судове оскарження»;

– доповнити статтю 60 частиною 4 та викласти в такій редакції: «4. У Національній поліції ведеться електронне кадрове досьє поліцейського та кандидата на службу. До такого досьє вносяться відомості про конкурс, результати оцінювання, професійну підготовку, заохочення, дисциплінарні стягнення, проходження служби, включення до кадрового резерву та кадрові рішення. Порядок ведення електронного кадрового досьє, доступу до нього та захисту персональних даних визначається Кабінетом Міністрів України»;

– доповнити статтю 49 частиною 4 та викласти в такій редакції: «4. Для окремих категорій посад поліцейських законом та типовими кваліфікаційними профілями, затвердженими Кабінетом Міністрів України, можуть встановлюватися додаткові вимоги щодо рівня освіти, спеціальності, стажу професійної діяльності, досвіду служби, стану психоемоційної стійкості, цифрової компетентності, володіння іноземною мовою, наявності допуску до державної таємниці чи інших професійно обумовлених характеристик»;

– внести зміни до частини 4 статті 52 та викласти в такій редакції: «4. Комплектуванню в порядку просування по службі посад молодшого, середнього та вищого складу поліції, крім випадку, передбаченого частиною третьою цієї статті, за рішенням керівника, уповноваженого призначати на такі посади, може передувати проведення конкурсу, або атестації, у разі тимчасового виконання обов'язків, призначення під час мобілізаційних або бойових заходів на строк не більше шести місяців, а також інших винятків, прямо передбачених цим Законом»;

– змінити назву статті 65 та викласти в такій редакції: «Стаття 65. Переміщення та переведення поліцейських»;

– доповнити частину 1 статті 65 та викласти в такій редакції: «1-1. Переміщенням є зміна робочого місця, підрозділу або органу поліції без зміни основної посади, спеціалізації та істотних службових обов'язків. Переведенням є призначення поліцейського на іншу посаду, що передбачає інший обсяг повноважень, іншу спеціалізацію, іншу місцевість служби або істотну зміну умов проходження служби. Переведення поліцейського на іншу посаду, крім випадків, прямо передбачених законом під час воєнного стану, реорганізації або за висновком медичної комісії, здійснюється за його письмовою згодою»;

– доповнити статтю 65 частиною 9-1 та викласти в такій редакції: «9-1. У наказі про переведення або переміщення обов'язково зазначаються правова підстава, мотиви, строк виконання рішення, порядок здачі посади та порядок оскарження»;

– доповнити новою статтею 65-1 та викласти в такій редакції:

«Стаття 65-1. Кадровий резерв Національної поліції

1. Для планового заміщення керівних та інших визначених законодавством посад формується кадровий резерв.

2. Кадровий резерв – сформований у встановленому законом порядку перелік поліцейських, які відповідають критеріям доброчесності, професійної компетентності та управлінського потенціалу для можливого призначення на вищі посади.

3. Включення до кадрового резерву здійснюється за результатами конкурсу, оцінювання службової діяльності, перевірки доброчесності та проходження визначених програм професійного розвитку. Особи, включені до кадрового резерву, проходять індивідуальну програму підготовки, стажування та оцінювання.

4. Порядок формування, ведення та використання кадрового резерву затверджується Кабінетом Міністрів України»;

– доповнити статтю 62 Закону України частиною 12 та викласти в такій редакції: «12. Поліцейський має право на психологічний супровід, професійну адаптацію після первинного призначення, реабілітаційні заходи після виконання завдань у районах бойових дій, а також на індивідуальний план відновлення працездатності у випадках, визначених законом. Відомості про проходження заходів психологічної підтримки не можуть бути підставою для дискримінації під час оцінювання або просування по службі».

II. Цей закон набирає чинності з дня його опублікування.

**Голова**

**Верховної Ради України**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**до законопроекту «Про внесення змін до Закону України**  
**«Про Національну поліцію» щодо кадрових процедур в органах**  
**Національної поліції»**

**1. Обґрунтування потреби ухвалення акта**

Сучасний стан розвитку поліцейської системи, кадровий дефіцит, нестабільність службової кар'єри, прогалини нормативного регулювання, корупційні ризики, потреба у високому професіоналізмі та суспільній довірі зумовлюють необхідність формування адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції.

З метою оптимізації адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції слід внести окремі зміни до спеціального Закону України «Про Національну поліцію». Передусім слід концептуально визначити принципи кадрових процедур в законодавстві. Оскільки кадрові рішення щодо поліцейського є індивідуальним владним рішенням, логічно прямо вписати в законодавство про поліцію мінімальні процедурні гарантії: бути вислуханим, мати доступ до матеріалів, отримати мотивований акт й оскаржити його. Такі гарантії відповідають чинному Закону України «Про адміністративну процедуру». Окрім того, у статтях 53–55 Закон України «Про Національну поліцію» уже є логіка офіційного вебпорталу та документів конкурсу, а стаття 59 відсилає до наказів по особовому складу. Але Закон України «Про Національну поліцію» ще не формує чіткої моделі електронного кадрового досьє та цифрової фіксації процедур. З цією метою слід доповнити статтю 60 Закон України «Про Національну поліцію» частиною щодо електронного кадрового досьє поліцейського та кандидата на службу. Чинна стаття 49 Закону України «Про Національну поліцію» встановлює базові критерії добору на службу в поліцію, стаття 50 – медичне, фізичне, психофізіологічне обстеження та спеціальну перевірку. Для сучасної поліції цього замало, слід встановити чітку модель додаткових вимог залежно від посади та спеціалізації. Чинна частина 4 статті 52 Закону України «Про Національну поліцію» дозволяє, щоб під час просування по службі на посади молодшого, середнього та вищого складу за рішенням керівника застосовувався або конкурс, або атестування. Це одна з найпроблемніших норм, що закладає широкий простір для суб'єктивного вибору процедури. З метою унеможливлення довільного, суб'єктивного вибору між конкурсом та атестуванням слід внести відповідні зміни до Закону України «Про Національну поліцію».

Слід спрямувати увагу на переміщення та переведення поліцейського. Чинна стаття 65 Закону України «Про Національну поліцію» називається «Переміщення поліцейських», але перелік підстав фактично охоплює рішення, які за своєю природою близькі як до переведення на іншу посаду, так і до службового переміщення. Водночас стаття 32 Кодексу законів про працю керується тим, що переведення на іншу роботу потребує згоди працівника, натомість у статті 65 Закону про поліцію така згода прямо не виписана. Тому слід

внести відповідні доповнення до статті 65 Закону України «Про Національну поліцію».

У чинному Законі України «Про Національну поліцію» немає окремої статті, що комплексно регулювала б сутність кадрового резерву, що є ключем до професіоналізації керівного складу. З цією метою слід внести зміни та доповнити Закон України «Про Національну поліцію» новою статтею 65-1 щодо кадрового резерву.

Також, в сучасних умовах, слід внести спеціальні кадрові гарантії для утримання персоналу. Стаття 62 «Про Національну поліцію» закріплює гарантії професійної діяльності поліцейського, але не розкриває кадрові гарантії у сфері психологічної підтримки, професійної адаптації, реабілітації після бойових або кризових навантажень, що в реаліях війни є нормою кадрової стійкості. Тому слід доповнити статтю 62 Закону України «Про Національну поліцію» нормою, за якою поліцейський має право на психологічний супровід, професійну адаптацію після первинного призначення, реабілітаційні заходи після виконання завдань у районах бойових дій, а також на індивідуальний план відновлення працездатності у випадках, визначених законом.

## **2. Мета законопроекту**

Метою і завданням законопроекту є вдосконалення кадрових процедур в органах Національної поліції.

## **3. Загальна характеристика та основні положення законопроекту**

Законопроект пропонує внести такі зміни й доповнення до Закону України «Про Національну поліцію» (Відомості Верховної Ради. 2015. № 40-41. Ст. 379.):

– доповнити статтю 60 частиною 2 та викласти в такій редакції: «2. Кадрові процедури в Національній поліції здійснюються на засадах законності, правової визначеності, рівного доступу до служби, обґрунтованості, пропорційності, доброчесності, недискримінації, прозорості та права особи на участь у прийнятті рішення, що стосується її службового статусу»;

– доповнити статтю 60 частиною 3 і викласти в такій редакції: «3. Під час здійснення кадрових процедур поліцейському або кандидату на службу гарантується право бути вислуханим до прийняття несприятливого кадрового рішення, право на доступ до матеріалів кадрової справи, право на подання пояснень і доказів, право на отримання повного тексту мотивованого рішення та право на його адміністративне і судове оскарження»;

– доповнити статтю 60 частиною 4 та викласти в такій редакції: «4. У Національній поліції ведеться електронне кадрове досьє поліцейського та кандидата на службу. До такого досьє вносяться відомості про конкурс, результати оцінювання, професійну підготовку, заохочення, дисциплінарні стягнення, проходження служби, включення до кадрового резерву та кадрові рішення. Порядок ведення електронного кадрового досьє, доступу до нього та захисту персональних даних визначається Кабінетом Міністрів України»;

– доповнити статтю 49 частиною 4 та викласти в такій редакції: «4. Для окремих категорій посад поліцейських законом та типовими кваліфікаційними

профілями, затвердженими Кабінетом Міністрів України, можуть встановлюватися додаткові вимоги щодо рівня освіти, спеціальності, стажу професійної діяльності, досвіду служби, стану психоемоційної стійкості, цифрової компетентності, володіння іноземною мовою, наявності допуску до державної таємниці чи інших професійно обумовлених характеристик»;

– внести зміни до частини 4 статті 52 та викласти в такій редакції: «4. Комплектуванню в порядку просування по службі посад молодшого, середнього та вищого складу поліції, крім випадку, передбаченого частиною третьою цієї статті, за рішенням керівника, уповноваженого призначати на такі посади, може передувати проведення конкурсу, або атестації, у разі тимчасового виконання обов'язків, призначення під час мобілізаційних або бойових заходів на строк не більше шести місяців, а також інших винятків, прямо передбачених цим Законом»;

– змінити назву статті 65 та викласти в такій редакції: «Стаття 65. Переміщення та переведення поліцейських»;

– доповнити частину 1 статті 65 та викласти в такій редакції: «1-1. Переміщенням є зміна робочого місця, підрозділу або органу поліції без зміни основної посади, спеціалізації та істотних службових обов'язків. Переведенням є призначення поліцейського на іншу посаду, що передбачає інший обсяг повноважень, іншу спеціалізацію, іншу місцевість служби або істотну зміну умов проходження служби. Переведення поліцейського на іншу посаду, крім випадків, прямо передбачених законом під час воєнного стану, реорганізації або за висновком медичної комісії, здійснюється за його письмовою згодою»;

– доповнити статтю 65 частиною 9-1 та викласти в такій редакції: «9-1. У наказі про переведення або переміщення обов'язково зазначаються правова підстава, мотиви, строк виконання рішення, порядок здачі посади та порядок оскарження»;

– доповнити новою статтею 65-1 та викласти в такій редакції:

«Стаття 65-1. Кадровий резерв Національної поліції

1. Для планового заміщення керівних та інших визначених законодавством посад формується кадровий резерв.

2. Кадровий резерв – сформований у встановленому законом порядку перелік поліцейських, які відповідають критеріям доброчесності, професійної компетентності та управлінського потенціалу для можливого призначення на вищі посади.

3. Включення до кадрового резерву здійснюється за результатами конкурсу, оцінювання службової діяльності, перевірки доброчесності та проходження визначених програм професійного розвитку. Особи, включені до кадрового резерву, проходять індивідуальну програму підготовки, стажування та оцінювання.

4. Порядок формування, ведення та використання кадрового резерву затверджується Кабінетом Міністрів України»;

– доповнити статтю 62 Закону України частиною 12 та викласти в такій редакції: «12. Поліцейський має право на психологічний супровід, професійну

адаптацію після первинного призначення, реабілітаційні заходи після виконання завдань у районах бойових дій, а також на індивідуальний план відновлення працездатності у випадках, визначених законом. Відомості про проходження заходів психологічної підтримки не можуть бути підставою для дискримінації під час оцінювання або просування по службі».

#### **4. Стан нормативно-правової бази в зазначеній сфері правового регулювання**

Нормативною основою зазначеної сфери є Конституція України, Закон України «Про Національну поліцію», Закон України «Про адміністративну процедуру», Кодекс законів про працю, інші законодавчі та підзаконні акти України.

#### **5. Фінансово-економічне обґрунтування**

Ухвалення цього проєкту Закону не потребує додаткових видатків державного бюджету.

#### **6. Прогноз соціально-економічних та інших наслідків ухвалення законопроєкту**

Ухвалення Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про Національну поліцію» щодо кадрових процедур в органах Національної поліції» дасть змогу вдосконалити спеціальний Закон України «Про Національну поліцію» як базовий нормативний акт щодо реалізації кадрових процедур в органах поліції.

**ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ**  
**до законопроекту «Про внесення змін до Закону України**  
**«Про Національну поліцію» щодо кадрових процедур в органах**  
**Національної поліції»**

Зміст положення (норми) чинного акта законодавства	Зміст положення (норми) проєкту акта
<b>Закон України «Про Національну поліцію» (Відомості Верховної Ради. 2015. № 40-41. Ст. 379)</b>	
<p><b>Стаття 60. Правове регулювання служби в поліції</b></p> <p>1. Відносини, що виникають у зв'язку зі вступом, проходженням та припиненням служби в поліції, регулюються цим Законом та іншими нормативно-правовими актами з питань проходження служби в поліції.</p>	<p><b>Стаття 60. Правове регулювання служби в поліції</b></p> <p>1. Відносини, що виникають у зв'язку зі вступом, проходженням та припиненням служби в поліції, регулюються цим Законом та іншими нормативно-правовими актами з питань проходження служби в поліції.</p> <p>2. Кадрові процедури в Національній поліції здійснюються на засадах законності, правової визначеності, рівного доступу до служби, обґрунтованості, пропорційності, добросовісності, недискримінації, прозорості та права особи на участь у прийнятті рішення, що стосується її службового статусу.</p> <p>3. Під час здійснення кадрових процедур поліцейському або кандидату на службу гарантується право бути вислуханим до прийняття несприятливого кадрового рішення, право на доступ до матеріалів кадрової справи, право на подання пояснень і доказів, право на отримання повного тексту мотивованого рішення та право на його адміністративне і судове оскарження.</p> <p>4. У Національній поліції ведеться електронне кадрове досьє поліцейського та кандидата на службу. До такого досьє вносяться відомості про конкурс, результати оцінювання, професійну підготовку,</p>

	<p>заохочення, дисциплінарні стягнення, проходження служби, включення до кадрового резерву та кадрові рішення. Порядок ведення електронного кадрового дос'є, доступу до нього та захисту персональних даних визначається Кабінетом Міністрів України.</p>
<p><b>Стаття 49. Вимоги до кандидатів на службу в поліції</b></p> <p>1. На службу в поліції можуть бути прийняті громадяни України віком від 18 років, які мають повну загальну середню освіту, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які володіють українською мовою відповідно до рівня, визначеного згідно із Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної».</p> <p>2. Вимоги щодо рівня фізичної підготовки для поліцейських та кандидатів, які вступають на службу в поліції, затверджує Міністерство внутрішніх справ України.</p> <p>3. Незалежно від професійних та особистих якостей, рівня фізичної підготовки та стану здоров'я на службу в поліції не можуть бути прийняті особи у випадках, визначених частиною другою статті 61 цього Закону, а також особи які:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) відмовляються від взяття на себе зобов'язань дотримуватися обмежень та/або від складання Присяги поліцейського, визначених законом;</li> <li>2) особи, які звільнені або мали бути звільнені з посад на підставі</li> </ol>	<p><b>Стаття 49. Вимоги до кандидатів на службу в поліції</b></p> <p>1. На службу в поліції можуть бути прийняті громадяни України віком від 18 років, які мають повну загальну середню освіту, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які володіють українською мовою відповідно до рівня, визначеного згідно із Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної».</p> <p>2. Вимоги щодо рівня фізичної підготовки для поліцейських та кандидатів, які вступають на службу в поліції, затверджує Міністерство внутрішніх справ України.</p> <p>3. Незалежно від професійних та особистих якостей, рівня фізичної підготовки та стану здоров'я на службу в поліції не можуть бути прийняті особи у випадках, визначених частиною другою статті 61 цього Закону, а також особи які:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) відмовляються від взяття на себе зобов'язань дотримуватися обмежень та/або від складання Присяги поліцейського, визначених законом;</li> <li>2) особи, які звільнені або мали бути звільнені з посад на підставі</li> </ol>

<p>Закону України «Про очищення влади».</p>	<p>Закону України «Про очищення влади».</p> <p>4. Для окремих категорій посад поліцейських законом та типовими кваліфікаційними профілями, затвердженими Кабінетом Міністрів України, можуть встановлюватися додаткові вимоги щодо рівня освіти, спеціальності, стажу професійної діяльності, досвіду служби, стану психоемоційної стійкості, цифрової компетентності, володіння іноземною мовою, наявності допуску до державної таємниці чи інших професійно обумовлених характеристик.</p>
<p><b>Стаття 52. Конкурс на посаду поліцейського</b></p> <p>4. Комплектуванню в порядку просування по службі посад молодшого, середнього та вищого складу поліції, крім випадку, передбаченого частиною третьою цієї статті, за рішенням керівника, уповноваженого призначати на такі посади, може передувати або проведення конкурсу, або проведення атестації.</p>	<p><b>Стаття 52. Конкурс на посаду поліцейського</b></p> <p>4. Комплектуванню в порядку просування по службі посад молодшого, середнього та вищого складу поліції, крім випадку, передбаченого частиною третьою цієї статті, за рішенням керівника, уповноваженого призначати на такі посади, може передувати проведення конкурсу, або атестації, у разі тимчасового виконання обов'язків, призначення під час мобілізаційних або бойових заходів на строк не більше шести місяців, а також інших винятків, прямо передбачених цим Законом.</p>
<p><i>Відповідних частин норми немає</i></p>	<p><b>Стаття 65. Переміщення поліцейських</b></p> <p>«1-1. Переміщенням є зміна робочого місця, підрозділу або органу поліції без зміни основної посади, спеціалізації та істотних службових обов'язків. Переведенням є призначення поліцейського на іншу посаду, що передбачає інший обсяг повноважень, іншу спеціалізацію, іншу місцевість служби або істотну</p>

	<p>зміну умов проходження служби. Переведення поліцейського на іншу посаду, крім випадків, прямо передбачених законом під час воєнного стану, реорганізації або за висновком медичної комісії, здійснюється за його письмовою згодою.</p> <p>....</p> <p>9-1. У наказі про переведення або переміщення обов'язково зазначаються правова підстава, мотиви, строк виконання рішення, порядок здачі посади та порядок оскарження.</p>
<p><i>Відповідних частин норми немає</i></p>	<p><b>Стаття 62. Гарантії професійної діяльності поліцейського</b></p> <p>12. Поліцейський має право на психологічний супровід, професійну адаптацію після первинного призначення, реабілітаційні заходи після виконання завдань у районах бойових дій, а також на індивідуальний план відновлення працездатності у випадках, визначених законом. Відомості про проходження заходів психологічної підтримки не можуть бути підставою для дискримінації під час оцінювання або просування по службі.</p>
<p><i>Норми немає</i></p>	<p><b>Стаття 65-1. Кадровий резерв Національної поліції</b></p> <p>1. Для планового заміщення керівних та інших визначених законодавством посад формується кадровий резерв.</p> <p>2. Кадровий резерв – сформований у встановленому законом порядку перелік поліцейських, які відповідають критеріям доброчесності, професійної компетентності та управлінського потенціалу для</p>

	<p>можливого призначення на вищій посаді.</p> <p>3. Включення до кадрового резерву здійснюється за результатами конкурсу, оцінювання службової діяльності, перевірки доброчесності та проходження визначених програм професійного розвитку. Особи, включені до кадрового резерву, проходять індивідуальну програму підготовки, стажування та оцінювання.</p> <p>4. Порядок формування, ведення та використання кадрового резерву затверджується Кабінетом Міністрів України.</p>
--	--

## Акти впровадження

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор Національної  
академії внутрішніх справ  
доктор юридичних наук, професор  
полковник поліції Олег ТАРАСЕНКО

23.04.2026 року

АКТ

23.04.2026

м. Київ

№ 117-119

Впровадження результатів дисертації  
Жуматій Ірини Андріївни  
«Адміністративно-правовий механізм  
реалізації кадрових процедур в органах  
Національної поліції»  
в наукову діяльність НАВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

– т.в.о. начальника відділу організації наукової діяльності, кандидата філософських наук, старшого дослідника майора поліції Антіпової Ольги Петрівни;

– завідувача кафедри поліцейської діяльності, кандидата юридичних наук, професора полковника поліції Брателя Сергія Григоровича;

– начальника відділу аспірантури (ад'юнктури) і докторантури, доктора юридичних наук, професора підполковника поліції Тихонової Олени Вікторівни;

– завідувача загальної бібліотеки Гайдар Людмили Георгіївни.

Комісія розглянула й узагальнила матеріали дисертації, поданої на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 081 «Право», наукові праці аспіранта аспірантури (ад'юнктури) і докторантури Національної академії внутрішніх справ Жуматій Ірини Андріївни «Адміністративно-правовий механізм реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції» та на основі проведеного аналізу зробила висновок, що надана робота містить низку обґрунтованих теоретичних положень і пропозицій спрямованих на удосконалення адміністративно-правового механізму реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції.

Проаналізовано основні результати дослідження Жуматій І.А., зокрема наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Жуматій І.А. Адміністративно-правова природа відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції. *Право та державне управління*. 2024. № 2. С. 622-629. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.85>.

2. Жуматій І.А. Особливості кадрових процедур з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції. *Право і суспільство*. 2024. № 2. С. 776-781. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.2.111>.

3. Жуматій І.А. Адміністративна природа кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції. *Правові новели*. 2024. № 23. С. 596-602. DOI <https://doi.org/10.32782/ln.2024.23.80>.

4. Жуматій І.А. Новітнє поняття кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий аспект. *Право та державне управління*. 2025. № 3. С. 359-369. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.3.47>.

5. Жуматій І.А. Адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції. *Право і суспільство*. 2025. № 6. С. 730-735. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.6.103>.

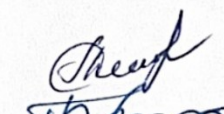
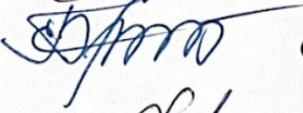


6. Жуматій І.А. Кадрові процедури добору та прийняття на службу в органи Національної поліції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2026. №2. С. 199-201. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2026-2/43>.

7. Zhumatii I.A. New approaches to understanding the administrative-legal nature of service in the National police. *Advances in law: the view of domestic and foreign scholars* (October 3–4, 2024. Riga, the Republic of Latvia) : International scientific conference. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. С. 441-444.

8. Жуматій І.А. Сучасне осмислення кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий вимір. *Теоретичні та практичні проблеми реалізації норм права* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Кременчук, 5 грудня 2025 р. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. С. 177-180.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок про те, що вищезазначені матеріали дисертаційного дослідження Жуматій І.А. застосовуються під час підготовки монографій, підручників, навчальних посібників, методичних рекомендацій, узагальнення аналітичних матеріалів, обґрунтування пропозицій до чинних проєктів нормативно-правових актів, підготовка яких потребує проведення відповідних наукових досліджень або містить наукову складову.

**Члени комісії:**

 Ольга АНТИПОВА  
 Сергій БРАТЕЛЬ  
 Олена ТИХОНОВА  
 Людмила ГАЙДАР

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор Національної  
академії внутрішніх справ  
доктор юридичних наук, професор  
полковник поліції

**Сергій ЧЕРНЯВСЬКИЙ**

23 04 2026 року

**АКТ**

23 . 04 . 2026

м. Київ

№ 116-011

Впровадження результатів дисертації  
Жуматій Ірини Андріївни  
«Адміністративно-правовий механізм  
реалізації кадрових процедур в органах  
Національної поліції»  
в освітній процес НАВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальник відділу організації освітнього процесу старшого лейтенанта поліції Бойчук Вікторії Олександрівни;
- т.в.о. начальника відділу організації наукової діяльності, кандидата філософських наук, старшого дослідника майора поліції Антіпової Ольги Петрівни;
- завідувача кафедри поліцейської діяльності, кандидата юридичних наук, професора полковника поліції Брателя Сергія Григоровича;
- начальника відділу аспірантури (ад'юнктури) і докторантури, доктора юридичних наук, професора підполковника поліції Тихонової Олени Вікторівни;
- завідувача загальної бібліотеки Гайдар Людмили Георгіївни.

Комісія розглянула й узагальнила матеріали дисертації, поданої на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 081 «Право», та наукові праці аспіранта аспірантури (ад'юнктури) і докторантури Національної академії внутрішніх справ Жуматій Ірини Андріївни «Адміністративно-правовий механізм реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції».

Проаналізовано основні результати дослідження Жуматій І.А., зокрема наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Жуматій І.А. Адміністративно-правова природа відносин у сфері проходження служби в органах Національної поліції. *Право та державне управління*. 2024. № 2. С. 622-629. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.85>.

2. Жуматій І.А. Особливості кадрових процедур з підвищення кваліфікації кадрів органів Національної поліції. *Право і суспільство*. 2024. № 2. С. 776-781. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.2.111>.

3. Жуматій І.А. Адміністративна природа кадрових процедур переміщення по службі в органах Національної поліції. *Правові новели*. 2024. № 23. С. 596-602. DOI <https://doi.org/10.32782/ln.2024.23.80>.

4. Жуматій І.А. Новітнє поняття кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий аспект. *Право та державне управління*. 2025. № 3. С. 359-369. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.3.47>.

5. Жуматій І.А. Адміністративно-правовий статус суб'єктів кадрової роботи в органах Національної поліції. *Право і суспільство*. 2025. № 6. С. 730-735. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.6.103>.

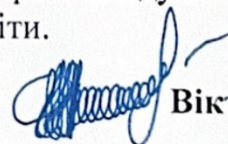
6. Жуматій І.А. Кадрові процедури добору та прийняття на службу в органи Національної поліції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2026. №2. С. 199-201. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2026-2/43>.

7. Zhumatii I.A. New approaches to understanding the administrative-legal nature of service in the National police. *Advances in law: the view of domestic and foreign scholars* (October 3–4, 2024. Riga, the Republic of Latvia) : International scientific conference. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. С. 441-444.

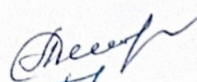
8. Жуматій І.А. Сучасне осмислення кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий вимір. *Теоретичні та практичні проблеми реалізації норм права* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Кременчук, 5 грудня 2025 р. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. С. 177-180.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що праці Жуматій І.А., містять науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації, що дає підстави запровадити їх для використання в освітньому процесі Національної академії внутрішніх справ, зокрема при викладанні навчальних дисциплін «Адміністративне право», «Актуальні проблеми поліцейської діяльності», «Кадровий менеджмент та сучасні технології роботи з персоналом», «Організаційно правові питання публічної служби в Україні», «Поліцейська діяльність», «Публічна служба», «Публічне адміністрування», «Управління в правоохоронних органах» під час підготовки навчально-методичних та дидактичних матеріалів, а також рекомендувати їх до вивчення під час самостійної роботи здобувачів вищої освіти.

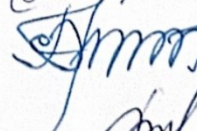
**Члени комісії:**



**Вікторія БОЙЧУК**



**Ольга АНТИПОВА**



**Сергій БРАТЕЛЬ**



**Олена ТИХОНОВА**



**Людмила ГАЙДАР**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Заступник Голови Національної поліції  
України – начальник Департаменту  
кадрового забезпечення  
генерал поліції третього рангу

**Сергій КОБЕЦЬ**

2026 року

**АКТ**

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження Вигівської І.А. «Адміністративно-правовий механізм реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції» у діяльність Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України

## Комісія у складі:

- голови комісії: заступника начальника Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України, полковника поліції Терещенка Сергія Володимировича;
- членів комісії: заступника начальника Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України – начальника управління комплектування, полковника поліції Горошка В'ячеслава Вадимовича;
- начальника управління організаційно-аналітичного забезпечення та розвитку кадрового менеджменту Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України, полковника поліції Болишева Олександра Анатолійовича

розглянула та узагальнила матеріали дисертаційного дослідження аспірантки заочної форми навчання кафедри поліцейської діяльності Національної академії внутрішніх справ Вигівської І. А. на тему: «Адміністративно-правовий механізм реалізації кадрових процедур в органах Національної поліції», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.07 – «адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право».

Дисертація присвячена комплексному теоретико-праксеологічному дослідженню сутності, структури та особливостей адміністративно-правового

механізму реалізації кадрових процедур в органах і підрозділах Національної поліції України, а також розробці пропозицій і рекомендацій щодо вирішення проблем в цій сфері та вдосконалення функціонування відповідного адміністративно-правового механізму.

З позиції комплексного системного підходу до методології дослідження правових явищ розглянуто теоретичні засади кадрової роботи в органах Національної поліції на підставі дослідження чинних нормативно-правових актів і актів, що втратили чинність, та практики їх реалізації. Кадрова робота як явище об'єктивної реальності змінюється, утворює об'єктивні та взаємопов'язані закономірності, що схильні до еволюційної зміни.

Основні наукові публікації фокусуються на оптимізації добору персоналу, проходженні служби, оцінюванні службової діяльності, а також вдосконаленні професійної підготовки правоохоронців.

Комісією встановлено, що висновки, які містяться у дисертаційному дослідженні, можуть використовуватись у практичній діяльності Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України під час проведення занять у системі службової підготовки, а також при проведенні нарад та семінарів.

Матеріали, викладені у висновках до дисертаційного дослідження, можуть використовуватись під час підготовки листів-роз'яснень до органів і підрозділів Національної поліції України, оскільки мають як необхідний теоретичний та методологічний рівень, так і практичну цінність, що сприятиме вдосконаленню їхньої діяльності.

Голова комісії:

**Сергій ТЕРЕЩЕНКО**

Члени комісії:

**В'ячеслав ГОРОШКО**

**Олександр БОЛИШЕВ**



НПУ № 57525/06-2026 від 09.06.2026 (1704496)

Підписав: Кобець Сергій Васильович

Сертифікат: 6C9E48E8050893DA040000004997010026340600

Дійсний: з 29.09.2025 07:11:57 по 29.09.2027 07:11:57