

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інститут заочного та дистанційного навчання**

Кафедра теорії, історії та філософії права

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра
на тему: «Управління кадровим забезпеченням
Національної поліції України»**

Виконав: здобувач 2 курсу, 3 групи
Спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Скурідін Роман Максимович

Індивідуальний навчальний план № 24-32 1.6 МПСА

Мобільний телефон: +380992735928

Науковий керівник:

завідувач кафедри теорії, історії
та філософії права,

кандидат юридичних наук, доцент

Кривицький Юрій Віталійович

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« 4 » жовтня 2025 р., протокол № 8
завідувач кафедри теорії, історії та філософії права,
кандидат юридичних наук, доцент
Юрій КРИВИЦЬКИЙ

Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ	10
1.1. Сутність і значення кадрового забезпечення в системі публічного управління.....	10
1.2. Теоретико-правове розуміння управління персоналом в органах публічної влади.....	16
1.3. Особливості кадрового забезпечення у правоохоронних органах	24
РОЗДІЛ ІІ. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ	32
2.1. Законодавча база кадрового забезпечення Національної поліції України.....	32
2.2. Організаційні механізми управління персоналом у НПУ	39
2.3. Практика реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану	44
РОЗДІЛ ІІІ. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ.....	49
3.1. Аналіз проблем у сфері кадрового менеджменту НПУ	49
3.2. Зарубіжний досвід управління персоналом у поліції: можливості впровадження в Україні.....	54
3.3. Напрями вдосконалення кадрової політики НПУ в сучасних умовах.....	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування Національної поліції України визначаються глибокими та динамічними змінами у сфері забезпечення національної безпеки, що обумовлені як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми загрозами.

Внутрішні зміни пов'язані з реформуванням органів правопорядку, модернізацією законодавчої бази, підвищенням стандартів прозорості та ефективності діяльності, тоді як зовнішні виклики зумовлені широкомасштабною військовою агресією Російської Федерації проти України, воєнним станом, гібридними загрозами, зростанням рівня злочинності, посиленням кіберризиків і збільшенням кількості надзвичайних ситуацій.

В умовах постійної нестабільності, ризиків і невизначеності саме ефективне управління кадровим забезпеченням стає ключовою передумовою результативної діяльності поліції, оскільки саме кадровий потенціал визначає здатність правоохоронної системи своєчасно та адекватно реагувати на нові виклики, забезпечувати громадський порядок, захист прав і свобод громадян та підтримання стабільності держави.

Зростає потреба у формуванні високопрофесійного, компетентного та стійкого до стресових факторів поліцейського корпусу, здатного діяти в умовах надзвичайних ситуацій, воєнних загроз, інформаційних атак та гібридних конфліктів. Ефективне кадрове управління передбачає вдосконалення системи підбору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, що має відбуватися з урахуванням міжнародних стандартів, досвіду країн Європейського Союзу, а також рекомендацій Організації Об'єднаних Націй, Ради Європи та Організації з безпеки і співробітництва в Європі.

Це потребує впровадження сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на розвиток професійних навичок, підвищення морально-

психологічної стійкості, формування етичних принципів, культури доброчесності та відповідальності.

Актуальність дослідження підсилюється й тим, що реформа Національної поліції, розпочата у 2015 році, вимагає подальшого вдосконалення кадрової політики з метою підвищення ефективності правоохоронної системи.

Нагальною є необхідність забезпечення прозорості конкурсного відбору, створення сприятливих умов для професійного розвитку поліцейських, підвищення їхньої мотивації та соціального захисту, а також впровадження сучасних цифрових інструментів управління людськими ресурсами, включно з електронним документообігом, системами оцінювання ефективності діяльності та автоматизованими кадровими платформами.

Управління кадровим забезпеченням Національної поліції України має не лише адміністративне чи організаційне значення, а й безпосередньо впливає на рівень національної безпеки, громадського порядку та довіри суспільства до правоохоронних органів. Від якості реалізації кадрової стратегії залежить спроможність держави своєчасно реагувати на сучасні виклики, забезпечувати правопорядок, протидіяти злочинності, підтримувати стабільність у суспільстві та інтегруватися до європейського безпекового простору.

Саме тому питання ефективного управління кадровим забезпеченням Національної поліції України є вкрай актуальним у контексті реформування правоохоронної системи та зміцнення державних інституцій.

Визначальними особливостями дослідження процесу кадрового відбору, забезпечення працівниками Національну поліцію України, присвячували увагу багато різноманітних науковців, дослідників, вчених, професорів, аналітиків і фахівців у сфері права, правоохоронної діяльності, державної служби, публічного управління й адміністрування, зокрема: К.Г. Гарбузюк, І. Дрок, М.М. Тишлек, Ю.С. Ромашов, К.І. Анісімов, Е.О. Музичук, І.М. Шопіна, В.А. Коршенко, Д.В. Пашнев, К.С. Ізбаш, Д.В. Голубєва, А.П. Плахотний, А.В. Денисова, А.М. Ключко, Л.В. Могілевський, М.Є. Шепель, О.С. Подмазко,

Д.А. Морквін, Д.К. Шепеленко, Г.С. Бідняк, Є.В. Кобко, В.В. Олексюк, М.П. Гурковський, С.С. Єсімов, А.В. Танько, Ю.В. Мерденов, К.Ю. Свердлін, Є.Г. Веклич, Д.М. Слівінський, М.В. Завальний, Г.А. Пацеля, Д.О. Поліщук та ін.

Однак, попри значну кількість наукових праць, присвячених діяльності Національної поліції України, питання управління кадровим забезпеченням досі залишається недостатньо дослідженим. Більшість існуючих робіт зосереджені на загальних аспектах реформування правоохоронної системи, тоді як проблеми формування професійного кадрового потенціалу, удосконалення методів підбору та підготовки персоналу, впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами та міжнародних стандартів розглядаються лише фрагментарно. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу кадрової політики Національної поліції та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Метою дослідження є узагальнення та поглиблення теоретичних і практичних знань щодо сутності, змісту та механізмів управління кадровим забезпеченням Національної поліції України, з'ясування принципів формування професійного персоналу та обґрунтування шляхів удосконалення кадрової політики в контексті сучасних викликів безпекового сектору.

Для досягнення мети дослідження доцільно визначити наступні *завдання*:

1. Охарактеризувати сутність і значення кадрового забезпечення в системі публічного управління.
2. З'ясувати теоретико-правове розуміння управління персоналом в органах публічної влади.
3. Продемонструвати особливості кадрового забезпечення у правоохоронних органах.
4. Дослідити законодавчу базу кадрового забезпечення Національної поліції України.

5. Охарактеризувати організаційні механізми управління персоналом у Національній поліції України.

6. Окреслити практику реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану.

7. Здійснити аналіз проблем у сфері кадрового менеджменту Національної поліції України.

8. Опрацювати іноземний досвід управління персоналом в поліції, а також можливості його впровадження в Україні.

9. Визначити напрями вдосконалення кадрової політики Національної поліції України в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини, пов'язані з механізмом забезпечення кадровим потенціалом Національну поліцію української держави.

Предметом дослідження є управління кадровим забезпеченням Національної поліції України.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. У кваліфікаційній роботі отримано такі елементи наукової новизни:

вперше:

– здійснено комплексний аналіз управління кадровим забезпеченням Національної поліції України в умовах воєнного стану з урахуванням поєднання безпекових, організаційних і соціально-психологічних чинників, що дозволило виявити специфічні ризики кадрової стабільності та професійної спроможності поліцейських підрозділів у кризових умовах;

удосконалено:

– теоретико-правове розуміння управління кадровим забезпеченням у правоохоронних органах шляхом конкретизації його змісту як системного управлінського процесу, що охоплює добір, професійну підготовку, оцінювання, мотивацію та соціальний захист персоналу Національної поліції України;

– класифікацію проблем кадрового менеджменту в Національній поліції України, з урахуванням сучасних викликів воєнного часу, що дало змогу виокремити організаційні, нормативно-правові, мотиваційні та ресурсні групи проблем;

дістало подальшого розвитку:

– наукові підходи до адаптації іноземного досвіду управління персоналом у поліції шляхом обґрунтування можливостей його впровадження в українських реаліях з урахуванням національних правових, інституційних і безпекових особливостей;

– положення щодо вдосконалення кадрової політики Національної поліції України, зокрема в частині підвищення професійної мотивації, розвитку кадрового резерву, цифровізації кадрових процесів і посилення соціальних гарантій поліцейських.

Методологічна основа дослідження. Методами дослідження, що були використані під час підготовки кваліфікаційної роботи можна назвати такі: формально-юридичний, аналіз і синтез, порівняння, системно-структурний, спостереження й аналітичний та ін.

Формально-юридичний метод. Цей метод передбачає аналіз чинного законодавства, нормативно-правових актів, підзаконних документів та офіційних інструкцій, що регулюють управління кадровим забезпеченням Національної поліції України. За його допомогою досліджується зміст правових норм, їхня структура, взаємозв'язки та практичне застосування.

Метод аналізу та синтезу. Аналіз полягає в розчленуванні проблеми на окремі складові для глибокого вивчення кожного аспекту кадрового забезпечення, наприклад, підбору персоналу, професійної підготовки, оцінювання ефективності та мотивації поліцейських. Синтез, своєю чергою, передбачає об'єднання отриманих результатів у єдину систему, що дає змогу сформулювати комплексне бачення проблеми.

Метод порівняння. Метод застосовується для зіставлення різних моделей управління кадровим забезпеченням як у межах України, так і за кордоном. Він дозволяє виявити відмінності й подібності між вітчизняними підходами та практиками країн Європейського Союзу, США, Канади та інших держав, де діють сучасні системи управління персоналом у правоохоронних органах. Порівняння допомагає визначити ефективні стратегії та інструменти, які можна адаптувати до українських реалій.

Системно-структурний метод. Цей метод передбачає вивчення управління кадровим забезпеченням як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів: нормативно-правової бази, організаційної структури, кадрових процесів, підготовки та розвитку персоналу. Він дає змогу простежити функціонування системи в цілому, визначити її сильні та слабкі сторони, а також оцінити, як зміни одного елемента впливають на ефективність усієї кадрової політики Національної поліції.

Метод спостереження. Спостереження використовується для збору фактичних даних про практичну діяльність підрозділів Національної поліції у сфері кадрового забезпечення. Цей метод передбачає вивчення внутрішніх процесів, процедур відбору, підготовки кадрів, проведення тренінгів та оцінювання результатів роботи працівників. Безпосереднє спостереження за діяльністю дозволяє отримати актуальну інформацію та об'єктивно оцінити ефективність реалізації кадрової політики.

Аналітичний метод. Аналітичний метод застосовується для систематизації та глибокого опрацювання статистичних даних, нормативних актів, наукових публікацій, звітів та практичних результатів роботи Національної поліції. Завдяки йому можна виявити тенденції, закономірності та проблемні аспекти кадрового забезпечення, що є підґрунтям для формулювання рекомендацій і прогнозів подальшого розвитку кадрової політики.

Практичне значення здобутих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління кадровим забезпеченням

Національної поліції України. Висновки та пропозиції можуть бути застосовані під час підбору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також для удосконалення механізмів мотивації та професійного розвитку поліцейських.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності органів поліції, підрозділів Міністерства внутрішніх справ України, закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, а також під час розроблення нормативно-правових актів, методичних рекомендацій і впровадження сучасних цифрових технологій управління персоналом. Це сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, зміцненню професійного потенціалу та покращенню роботи Національної поліції України.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить 81 сторінки та складається з титульної сторінки, змісту, вступу, трьох розділів і дев'яťох підрозділів, висновків і списку використаних джерел у кількості 83 найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

1.1. Сутність і значення кадрового забезпечення в системі публічного управління

Управління кадрами спрямоване на набуття персоналом нових компетентностей відповідно до стратегічних пріоритетів реформування публічного управління в Україні та забезпечення ефективного функціонування органів влади. У сучасних умовах важливо орієнтувати кадрову політику на формування високопрофесійного, мобільного та відповідального персоналу, здатного оперативно реагувати на зміни в соціально-економічному та політичному середовищі.

Для досягнення ефективного кадрового забезпечення необхідно забезпечити відповідність структури та якості кадрів потребам суспільства, підвищувати професійний рівень і компетентність публічних службовців, удосконалювати мотиваційні механізми, розвивати корпоративну культуру та створювати сучасну систему навчання і підвищення кваліфікації. Важливим також є формування єдиних стандартів діяльності кадрів у системі публічного управління, що сприятиме прозорості, відкритості та підзвітності діяльності органів влади, а також підвищенню довіри громадян до державних інституцій [1, с. 22].

У науковій літературі з питань державного управління та державної служби управлінські кадри традиційно поділяють на кілька основних категорій залежно від їхніх функцій, повноважень та рівня відповідальності. Насамперед виділяють керівників, які здійснюють стратегічне управління, приймають ключові управлінські рішення та забезпечують їх реалізацію на різних рівнях державної влади й місцевого самоврядування.

Вони відповідають за визначення пріоритетів розвитку, координацію діяльності підпорядкованих структур та організацію ефективної взаємодії між органами влади, установами й громадськістю.

Друга категорія охоплює фахівців, які забезпечують підготовку аналітичних матеріалів, розробку варіантів управлінських рішень та беруть активну участь у їх практичному впровадженні. Саме вони формують основу аналітичної роботи в органах державної влади, здійснюють експертну оцінку наслідків ухвалення певних рішень, прогнозують можливі ризики та пропонують оптимальні шляхи їх мінімізації.

Третю категорію становить допоміжний персонал, який виконує організаційно-технічні та інформаційно-аналітичні завдання. Їхня діяльність пов'язана зі збором, систематизацією та первинною обробкою інформації, підготовкою необхідних документів, довідок і звітів для керівників та фахівців, що дозволяє забезпечити безперервність і результативність управлінських процесів [2, с. 149].

Кадри органів публічної влади – це сукупність спеціально підготовлених державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які забезпечують ефективне функціонування системи управління. Вони є основним елементом будь-якого управлінського механізму, адже від їхньої професійної підготовки та кваліфікації залежить результативність роботи органів влади та якість життя населення.

Кадрове забезпечення органів публічної влади полягає у формуванні апарату компетентними працівниками, здатними ефективно виконувати свої службові обов'язки відповідно до вимог законодавства. Процес кадрового забезпечення передбачає пошук, відбір та підготовку кваліфікованих співробітників, що підвищує ефективність управління, сприяє розвитку територій та покращенню добробуту громади [3, с. 177-178].

У свою чергу Т.Є. Кагановська зазначає, що кадрове забезпечення в державі слід розуміти як створення необхідних організаційних, правових,

соціальних та економічних умов, за яких держава через своїх представників – державних службовців – здатна ефективно реалізовувати покладені на неї правові функції, виконувати завдання та обов'язки, визначені законодавством.

Воно є основою функціонування всієї системи публічного управління, оскільки саме кадровий потенціал визначає спроможність держави своєчасно реагувати на виклики, впроваджувати реформи, приймати оптимальні управлінські рішення та забезпечувати стабільність роботи органів влади різного рівня.

Належним чином підготовлені кадри є ключовою умовою реалізації державної політики, адже від їхньої професійної компетентності, організованості, дисципліни, доброчесності та відповідальності залежить ефективність управлінських процесів, якість публічних послуг і рівень довіри суспільства до влади.

Кадрове забезпечення передбачає не лише формування професійного складу працівників органів державної влади, а й створення умов для їхнього постійного професійного розвитку, підвищення кваліфікації, мотивації та залучення до процесу прийняття рішень.

У цьому контексті кадрове забезпечення виступає фундаментом побудови сучасної моделі державного управління, орієнтованої на ефективність, результативність та прозорість. Саме воно формує кадровий потенціал, здатний забезпечити належну реалізацію стратегічних пріоритетів держави, зокрема розвиток демократії, зміцнення правової держави, утвердження принципів верховенства права та підвищення рівня добробуту населення.

Таким чином, за Т. Є. Кагановською, ефективне кадрове забезпечення не лише визначає функціональність органів державної влади, а й впливає на стабільність усієї публічної системи, забезпечуючи її здатність діяти в умовах динамічних соціально-економічних та політичних змін [4, с. 28].

Деякі науковці розглядають кадрове забезпечення крізь призму кадрового потенціалу, акцентуючи увагу на значенні людського ресурсу як головного

чинника ефективного функціонування органів державної влади. Зокрема, Л. Б. Михалевська пропонує двоаспектне розуміння цього поняття, що дозволяє комплексно оцінювати можливості працівників.

У першому значенні кадровий потенціал трактується як приховані можливості та здібності працівників, які проявляються та розкриваються безпосередньо в процесі професійної діяльності. Це той ресурс, який активізується завдяки досвіду, практиці та взаємодії в колективі, і від ефективності його використання залежить результативність роботи організації загалом.

У другому значенні кадровий потенціал охоплює закладені та набуті раніше здібності особистості — психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські та інші характеристики, що формують можливості виконання певних функцій. Сюди належать як природні задатки, так і знання, навички, досвід, отримані внаслідок навчання й практичної діяльності.

Реалізація кадрового потенціалу стає можливою за умови створення сприятливих умов для розвитку здібностей і задатків працівників, їхнього постійного удосконалення та перетворення на стійкі професійні вміння й навички. Це, у свою чергу, вимагає від органів державної влади застосування ефективних механізмів мотивації, навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри, що забезпечує не лише індивідуальний професійний ріст, а й зростання результативності діяльності всієї організації [5, с. 189-190].

Кадровий потенціал органів публічної влади є важливим елементом інтеграції та соціалізації співробітників і визначає ефективність їхньої професійної діяльності. Е. Дюркгейм розглядає його як складову соціальної реальності та внутрішнього стану суспільства, тоді як М. Вебер трактує органи публічної влади як соціальні об'єднання або професійні асоціації, покликані реалізовувати інтереси суспільства.

Кадрове забезпечення є ключовою умовою якісного надання публічних послуг і впливає на рівень життя населення та розвиток територіальних громад.

В органах публічної влади виділяють три рівні управлінських кадрів: керівники, які приймають і реалізують рішення; фахівці, що готують і впроваджують управлінські рішення; та допоміжний персонал, який забезпечує організаційно-інформаційну підтримку.

Публічні послуги поділяються на два типи: безпосередні, що надаються фізичним чи юридичним особам, та опосередковані, які полягають у створенні умов для задоволення потреб громадян через управлінські рішення. Таким чином, високий кадровий потенціал органів публічної влади забезпечує ефективність управління, підвищує якість публічних послуг і сприяє стабільному розвитку суспільства [6, с. 189-190].

Державна кадрова політика — це цілеспрямований і системний процес добору, призначення, розвитку, використання та звільнення кадрів в органах державної влади, а також збереження та вдосконалення їхнього кадрового потенціалу. Вона покликана забезпечити ефективне функціонування державного апарату шляхом створення професійного, компетентного й мотивованого кадрового складу, здатного реалізовувати стратегічні цілі держави та реагувати на сучасні виклики.

Водночас кадрова політика як соціальне явище має значно ширший зміст, ніж державна кадрова політика, оскільки охоплює всю систему відносин, процесів і закономірностей у сфері управління персоналом на загальносуспільному рівні. Вона включає взаємодію не лише державних органів, а й бізнесу, громадських організацій, освітніх закладів, професійних спільнот та інших соціальних інститутів, що формують і розвивають людський капітал.

Держава виступає одним із ключових суб'єктів кадрової політики, проте вона не може самотійно вирішувати всі кадрові питання. Ефективне управління персоналом потребує координації з іншими зацікавленими сторонами та інтеграції зусиль на різних рівнях — від формування законодавчої бази до розвитку системи професійної освіти і забезпечення належних умов праці [7, с. 102].

Кадрова політика – це система принципів, норм і процедур, що регулюють процеси прийому на роботу, управління та розвитку персоналу на державній і муніципальній службі. Вона охоплює такі напрями, як підбір і відбір кадрів, їх навчання, мотивацію, адаптацію, формування кадрового резерву, професійне зростання та планування кар'єри.

Основною метою кадрової політики є створення умов для справедливого та рівноправного ставлення до працівників, підвищення їхньої ефективності й забезпечення результативності роботи органів публічної влади [8, с. 47].

Управління персоналом у публічній службі охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль роботи співробітників, забезпечуючи ефективність кадрової політики та надання адміністративних послуг. Для цього важливо мати чітку організаційну структуру з професійним кадровим підрозділом, укомплектованим кваліфікованими фахівцями, які володіють сучасними методами управління персоналом і постійно вдосконалюють свої навички.

Система публічного управління потребує регулярного оновлення кадрової політики з урахуванням глобалізаційних викликів, інтеграційних процесів та умов воєнного часу. Сучасні службовці повинні володіти антикризовими навичками, вміти швидко приймати рішення в умовах невизначеності, бути гнучкими, стресостійкими, дисциплінованими й орієнтованими на цифровізацію [9, с. 102].

Принципи кадрової політики та кадрової діяльності передбачають тісний зв'язок із реаліями суспільного розвитку та потребами держави. Формування кадрового резерву ґрунтується на аналізі, діагностиці, моніторингу й плануванні перспектив зайнятості, що дозволяє забезпечити стабільність та ефективність управлінських процесів.

Сучасна державна кадрова політика базується на новій філософській тенденції, яка передбачає визнання унікальності, професійної цінності та заслуг кожного фахівця. Вона потребує модернізації з метою приведення змісту

кадрової роботи у відповідність до реального стану суспільства, його кадрового потенціалу та можливостей розвитку.

Таким чином, кадрова політика у системі публічного управління розглядається як цілісна система знань, ідей, принципів, підходів і практичних заходів, що реалізуються органами державної влади та недержавними структурами.

Вона спрямована на формування цілей і завдань кадрової діяльності, визначення методів управління персоналом, забезпечення професійного розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу відповідно до стратегічних пріоритетів держави [10, с. 18].

Отже, кадрове забезпечення є ключовим елементом ефективного функціонування системи публічного управління, оскільки саме від професійного рівня, компетентності та мотивації працівників залежить якість надання публічних послуг, реалізація державної політики та розвиток суспільства.

Сучасні умови вимагають формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного адаптуватися до змін, швидко реагувати на виклики та забезпечувати стабільність управлінських процесів. Ефективне кадрове забезпечення сприяє підвищенню результативності діяльності органів влади, зміцненню довіри громадян та сталому розвитку держави.

1.2. Теоретико-правове розуміння управління персоналом в органах публічної влади

В умовах трансформації державного управління, орієнтованого на концепцію публічносервісної держави, важливо враховувати історичний досвід та використовувати сучасні HR-методології, інноваційні технології й найкращі світові практики для забезпечення організаційної стійкості та досягнення стратегічних цілей органів влади. Еволюцію управління персоналом доцільно розглядати крізь призму розвитку науки менеджменту, яка поступово

формувалася під впливом соціально-економічних, політичних та культурних змін.

Перший – додатковий етап, який охоплює період античності та феодалізму, коли системних шкіл управління людьми ще не існувало, а трудові відносини будувалися переважно на примусі, залежності та підкоренні. Управління персоналом на цьому етапі фактично зводилося до контролю за виконанням робіт та підтримання дисципліни. Соціальні та економічні структури того часу не передбачали розвитку індивідуальних компетентностей або мотиваційних програм – головним ресурсом вважалася фізична праця, а не людський потенціал.

Подальші періоди еволюції управління кадрами пов'язані з появою промислового виробництва, розвитком наукових підходів до організації праці, формуванням соціально орієнтованих методів управління та впровадженням сучасних HR-стратегій. Кожен етап відображав зміну уявлень про роль працівника в системі виробництва та публічного управління – від ресурсного підходу до концепції людського капіталу як ключового чинника розвитку суспільства й держави [11, с. 126].

Водночас Н. Стещенко підкреслює, що управлінська політика ранніх історичних періодів відзначалася деспотизмом, жорстким контролем та експлуатацією підлеглих, оскільки працівників розглядали виключно як ресурс для виконання поставлених завдань без урахування їхніх інтересів, потреб та індивідуальних особливостей.

Будь-які елементи соціального партнерства або стимулювання працівників були відсутні, а трудові відносини базувалися переважно на примусі. Лише з розвитком економічних систем, індустріалізації та ускладненням виробничих процесів почала формуватися наукова думка щодо ефективного управління людьми, що стало основою для виникнення різних теорій управління персоналом.

Подальший розвиток управлінських підходів до роботи з персоналом можна умовно поділити на чотири ключові етапи. Перший охоплює кінець XIX – початок XX століття та пов'язаний зі становленням класичних теорій управління. У цей період увага зосереджувалася переважно на організації виробничих процесів, стандартизації праці, раціональному використанні ресурсів і підвищенні продуктивності. Людина розглядалася насамперед як частина виробничої системи, а головним завданням управління було досягнення максимальної ефективності праці за допомогою чітких норм, інструкцій та контролю.

Другий етап триває з 1930-х до 1950-х років і характеризується розвитком теорії людських відносин. У цей час з'являється розуміння, що продуктивність праці залежить не лише від технічної організації процесів, а й від соціально-психологічних чинників. Виникає необхідність враховувати потреби працівників, їхні інтереси, задоволеність роботою та взаємини у колективі. Управління персоналом починає сприйматися як процес побудови ефективної комунікації, розвитку командної взаємодії та мотивації працівників.

Третій етап розпочинається з 1960-х років і пов'язаний із формуванням теорії людських ресурсів. У цей період людина стає ключовим елементом успіху організації. Працівників починають розглядати не лише як виконавців завдань, а як цінний ресурс, який потребує розвитку, навчання та професійного зростання. Виникають нові підходи до підбору, підготовки та оцінювання кадрів, а управління персоналом починає включати елементи стратегічного планування, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та управління кар'єрою.

Четвертий етап розпочинається з 1980-х років і триває до сьогодні, він характеризується появою сучасних концепцій управління персоналом. Основна увага приділяється розвитку людського капіталу, впровадженню інноваційних HR-стратегій, цифровізації управлінських процесів, формуванню корпоративної культури, удосконаленню систем мотивації та підвищенню ефективності командної роботи. Працівники розглядаються як головна цінність організації, а

управління персоналом перетворюється на стратегічний інструмент досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку [12, с. 19].

Бутенко І. зазначає, що формування наукових підходів до управління персоналом історично відбувалося паралельно з розвитком теорії управління та науки менеджменту, що зумовило взаємозв'язок між еволюцією управлінських шкіл і трансформацією підходів до роботи з кадрами. Концепції управління персоналом змінювалися відповідно до соціально-економічних умов, рівня розвитку суспільства та потреб організацій, поступово переходячи від авторитарних і примусових моделей до більш гнучких і гуманістичних підходів.

З плином часу роль людини в організації зазнала суттєвих трансформацій. Якщо на початкових етапах розвитку управлінської думки працівника розглядали переважно як ресурс, що підлягає контролю та використанню для досягнення виробничих результатів, то поступово у центр управлінської парадигми почала ставитися особистість працівника, його потреби, мотивація та потенціал.

Ця зміна стала основою для формування сучасних концепцій управління персоналом, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності організації, розвиток професійних компетентностей, створення умов для самореалізації та забезпечення високого рівня залученості працівників.

Сьогодні сучасні HR-підходи інтегрують елементи стратегічного менеджменту, психології, соціології та інформаційних технологій. Вони ґрунтуються на принципах публічної сервісності, інноваційності та безперервного розвитку, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на виклики глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції [13, с. 20].

Розуміння управління як системного процесу ґрунтується на ідеї, що воно може зробити значний внесок у розвиток та успіх організації. На початковому етапі становлення наукового підходу до управління сформувалася концепція, згідно з якою управлінські процеси мають будуватися на точних, ретельно

розроблених і перевірених на практиці процедурах, спрямованих на усунення зайвих виробничих операцій, раціональне використання ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Тодішні теорії виходили з моделі так званої "економічної людини", яка розглядалася переважно як працівник, мотивований виключно матеріальною винагородою. Індивідуальні особливості особистості майже не враховувалися, оскільки вважалося, що вони не мають суттєвого впливу на ефективність виробничого процесу, який вибудовувався відповідно до науково обґрунтованих принципів управління [14, с. 91].

В адміністративній концепції управління Анрі Файоль виділив п'ять основних елементів: передбачення, планування, організацію, координацію та контроль. Головний внесок Файоля у розвиток теорії управління полягає в тому, що він розглядав управління як універсальний процес, який складається з взаємопов'язаних і взаємозалежних функцій, необхідних для ефективної діяльності будь-якої організації.

Крім того, Анрі Файоль сформулював 14 ключових принципів управління, серед яких: поділ праці, поєднання влади та відповідальності, дисципліна, єдиноначальність, єдність керівництва, підпорядкування особистих інтересів загальним, справедлива винагорода персоналу, централізація, скалярний ланцюг підпорядкованості, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива та корпоративний дух.

Концепція Файоля стала основою формування сучасних управлінських підходів і значно вплинула на розвиток науки управління персоналом [15, с. 33].

А. Сухорукова та Н. Ляшок зазначають, що їхній підхід до управління персоналом, хоч і розроблений переважно для підприємств, може бути ефективно застосований і у сфері державного управління. На їхню думку, для побудови власної моделі управління персоналом важливо враховувати кілька ключових аспектів. Насамперед люди є найціннішим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку будь-якої системи, адже саме їхня

кваліфікація, освіта, професійна підготовка та мотивація діяльності визначають ефективність роботи організації.

Вони підкреслюють, що сучасні концепції управління персоналом базуються на кількох принципах: необхідності інвестування не лише в технології, але й у розвиток кадрів; забезпеченні ефективної координації діяльності працівників через взаєморозуміння та налагоджені комунікації; а також важливості спільного вирішення проблем колективом.

Окрему увагу приділено набору й адаптації нових працівників, адже саме на цьому етапі формується кадровий потенціал організації. Водночас важливо зберігати баланс між новими співробітниками та тими, хто вже має досвід роботи.

Аналізуючи міжнародний досвід, авторки зазначають, що основною метою системи управління персоналом є забезпечення організації кваліфікованими кадрами, їхнє ефективне використання, а також професійний і соціальний розвиток працівників. Вони підкреслюють, що зарубіжні практики управління трудовими ресурсами є надзвичайно цінними й заслуговують на широке впровадження в Україні, проте при цьому важливо враховувати національні особливості та власний позитивний досвід.

Найбільш ефективною моделлю вважається поєднання українських підходів з найкращими міжнародними практиками управління персоналом, що дозволяє створити гнучку та результативну систему розвитку кадрового потенціалу [16, с. 98].

Невід'ємними складовими управління персоналом сьогодні виступають соціально-психологічна діагностика працівників, аналіз і регулювання групових взаємин, управління зайнятістю та виробничими конфліктами, оцінка кадрового потенціалу й визначення потреби в персоналі. Сюди також належать маркетинг персоналу, планування й контроль кар'єрного зростання, професійна та соціально-психологічна адаптація нових співробітників, управління трудовою

мотивацією, а також удосконалення умов праці з урахуванням її ергономіки та естетики.

Державна політика у сфері управління персоналом в органах влади є складовою частиною загальної державної кадрової політики, головна мета якої полягає у забезпеченні всіх сфер життєдіяльності держави висококваліфікованими кадрами. Це необхідно для реалізації національних інтересів і розвитку України як демократичної, соціальної держави з ефективною системою публічного управління та розвиненою ринковою економікою [17, с. 111].

Кадровий процес в органах публічної влади можна визначити як сукупність послідовних дій, спрямованих на формування, розвиток та зміну стану кадрового потенціалу органу, що здійснюються відповідно до цілей і принципів його кадрової політики (HR-стратегії) та чинного законодавства. Він передбачає застосування організаційно-правових принципів, функцій, методів, механізмів і процедур управління персоналом у системі публічної служби.

Зміст кадрового процесу визначається впливом кількох ключових чинників. Насамперед це нормативно-правові акти, які регламентують діяльність у сфері публічного управління та адміністрування. Важливу роль відіграють кадрова політика та HR-стратегія органу публічної влади, що розробляються з урахуванням його загальної стратегії розвитку. Крім того, значний вплив має служба управління персоналом, яка забезпечує практичну реалізацію кадрової політики та координує всі процеси, пов'язані з добором, розвитком, мотивацією та ефективним використанням людських ресурсів.

В ієрархії елементів кадрового процесу в органах публічної влади першочергове значення має процедура вступу на публічну службу, оскільки саме вона є відправною точкою формування кадрового потенціалу держави. Особливості цього процесу визначаються організаційно-правовою структурою публічної служби, що діє в країні [18, с. 861-863].

В Україні вступ на державну службу регламентується положеннями Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [19], який встановлює порядок відбору, призначення та основні принципи роботи державних службовців.

Водночас вступ на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року № 2493-III [20], що визначає правовий статус посадових осіб місцевого рівня, їхні права, обов'язки та вимоги до професійної підготовки.

Щодо вступу на службу в інші органи публічної влади, такі як суди, державні агентства, установи, підприємства та організації, які виконують функції держави, цей процес регламентується не лише зазначеними законами, а й галузевими нормативно-правовими актами. Вони встановлюють спеціальні правила та процедури добору кадрів залежно від специфіки діяльності кожного органу, що забезпечує цільовий підхід до формування професійного кадрового складу та підвищує ефективність публічної служби [18, с. 863-864].

Таким чином, теоретико-правове розуміння управління персоналом в органах публічної влади полягає у розгляді його як системного та безперервного процесу, спрямованого на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу.

Воно поєднує правові, організаційні та управлінські механізми, забезпечуючи належну реалізацію функцій держави, якісне надання публічних послуг і стабільність роботи органів влади. Ефективне управління персоналом є основою професіоналізму публічної служби, сприяє підвищенню довіри громадян до влади та забезпечує сталий розвиток держави.

1.3. Особливості кадрового забезпечення у правоохоронних органах

У першій половині XIX століття на території сучасної України термін «кадри» почав активно використовуватися для позначення постійного складу військових підрозділів. Він увійшов у науковий та практичний обіг переважно під впливом російської та європейської військової традиції, де кадровий склад розглядався як основа бойової готовності армії. Саме у цей період формуються такі поняття, як «кадрова армія» — регулярні, постійно діючі війська, «кадровий військовий» — професійний військовослужбовець, для якого військова служба є основною діяльністю, та «кадровик» — особа, що відповідає за ведення обліку військовослужбовців та їхнє кадрове забезпечення.

Згодом термін «кадри» поступово виходить за межі військової сфери й починає застосовуватися у цивільному управлінні для позначення постійного штату службовців та спеціалістів різних галузей. Така еволюція поняття стала підґрунтям для формування сучасної термінології у сфері кадрової політики та управління персоналом, де під кадрами розуміють професійно підготовлений склад працівників, здатних ефективно виконувати завдання державних органів, установ чи підприємств [21, с. 185].

З огляду на еволюційний розвиток кадрового забезпечення в органах поліції, можна виокремити «радянський» період (1922–1990 рр.). У цей час кадрова політика повністю контролювалася Комуністичною партією та охоплювала всі ланки державного апарату, зокрема й органи міліції.

Для підготовки кадрів відкривалися Школи міліції в Одесі, Харкові, Києві та Львові, впроваджувалося підвищення кваліфікації працівників. Поряд із загальною діяли промислова, залізнична та річкова міліція, кожна з яких виконувала спеціалізовані завдання з охорони порядку. Положення про НКВС 1922 р. уперше розділило особовий склад на основний персонал (керівники, слідчі, оперативники, міліціонери) та допоміжний (канцелярські й технічні працівники). Крім того, створювався кадровий резерв із військових, які після

демобілізації переходили на службу до міліції. Усі питання добору та розстановки кадрів здійснювалися під жорстким контролем місцевих партійних органів [22, с. 256].

У системі МВС СРСР постійно діяли політичні органи, які, крім організаційних і виховних завдань, брали участь у підборі, навчанні та атестації кадрів, що сприяло зміцненню кадрового потенціалу. У 1962 році МВС було перейменовано на Міністерство охорони громадського порядку (МОГП), співробітники почали складати присягу, а також запровадили заходи щодо покращення озброєння, матеріального забезпечення та соціальних гарантій правоохоронців.

У середині 1960-х створено великі підрозділи: Головне управління міліції, Слідче управління, управління пожежної охорони, внутрішніх військ та місць позбавлення волі. Міліцію поділили на територіальну й транспортну, при міських і районних відділах утворювалися слідчі підрозділи. Попри це, кадрова робота залишалася проблемною: відбір, навчання та закріплення кадрів часто проводилися на низькому рівні.

Пленум ЦК КПРС у січні 1987 року визнав, що кадрові прорахунки 1970-х – початку 1980-х років негативно вплинули на авторитет органів внутрішніх справ і сприяли поширенню проблем серед особового складу [23, с. 120].

II період - «незалежний» (1991–2014 рр.) характеризується масштабними змінами у системі правоохоронних органів, зумовленими становленням України як незалежної, суверенної та правової держави. У цей час розпочалося реформування органів внутрішніх справ із метою підвищення ефективності їхньої діяльності, зміцнення дисципліни, покращення кадрового забезпечення та впровадження нових стандартів професійної підготовки.

Особливу увагу приділяли оновленню системи добору кадрів, організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Запроваджувалися чіткі критерії відбору кандидатів на службу, проводилися

спеціальні перевірки, спрямовані на оцінку професійної придатності, моральних якостей та відповідності вимогам посади.

У цей період активно вдосконалювалися форми і методи навчання працівників правоохоронних органів, створювалися сучасні програми професійної підготовки, що відповідали потребам часу.

Важливим напрямом стала також виховна робота серед особового складу. Підвищувалася роль керівників у формуванні корпоративної культури, дотриманні службової етики, розвитку професійної дисципліни та відповідальності працівників. Значну увагу приділяли формуванню високого рівня правової культури та професійних компетенцій, а також укріпленню законності у діяльності органів внутрішніх справ [24, с. 141].

У період 2002–2013 років у сфері кадрової роботи правоохоронних органів вживалися заходи для підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення дисципліни. Керівництво держави намагалося покращити якість підбору, підготовки та розстановки кадрів, а також підвищити професійний рівень працівників. Водночас більшість рішень носили формальний характер, оскільки вони не супроводжувалися достатнім матеріальним і фінансовим забезпеченням, що ускладнювало їх реалізацію.

Попри постійне обговорення питань кадрової роботи на колегіях МВС, зміни відбувалися повільно та не відповідали потребам часу. Залишалися проблеми з доббором і вихованням кадрів, просуванням по службі, а також із дотриманням законності та службової дисципліни. Високий рівень порушень серед працівників міліції та значна кількість скарг громадян свідчили про низьку ефективність кадрової політики.

Окремою проблемою було прогнозування та планування кадрових потреб. Відсутність комплексного підходу до формування кадрового резерву негативно впливала на стабільність та якість роботи органів внутрішніх справ. Для підвищення ефективності кадрової політики в системі МВС створили Департамент кадрового забезпечення, який отримав контроль за доббором,

оцінюванням та службовою дисципліною персоналу, однак комплексні проблеми залишалися невирішеними [25, с. 403].

III період - «сучасний» (з 2015 р. до сьогодні) розпочався з проведення однієї з наймасштабніших реформ у сфері правоохоронної системи України. У 2015 році було ліквідовано міліцію, діяльність якої навіть після понад двох десятиліть існування незалежної держави залишалася переважно орієнтованою на репресивно-каральні методи. На її місці створено Національну поліцію України - політично незалежний від Міністерства внутрішніх справ орган, що став символом нового етапу розвитку правоохоронної системи.

Основним завданням Національної поліції визначено надання поліцейських послуг у сферах забезпечення публічної безпеки та правопорядку, охорони прав і свобод людини, захисту інтересів суспільства та держави, протидії злочинності. Крім того, важливим напрямом діяльності стало надання допомоги громадянам, які опинилися у складних життєвих обставинах - через соціальні, економічні причини або надзвичайні ситуації.

Реформа стала переломним моментом у розвитку системи правоохоронних органів, орієнтуючи її на сервісний підхід, підвищення прозорості, відкритості та довіри громадян до поліції [26, с. 166].

З метою підвищення ефективності роботи правоохоронної системи та забезпечення якісного виконання поліцейськими покладених на них завдань у Національній поліції України було проведено масштабну переатестацію особового складу, спрямовану на «очищення» лав поліції від некваліфікованих, недобросовісних і корумпованих працівників. Цей крок став важливою складовою реформи правоохоронної системи та мав на меті підвищення рівня професіоналізму, довіри громадськості та ефективності виконання поліцейських функцій.

Паралельно було суттєво покращено фінансове, матеріально-технічне, ресурсне та організаційне забезпечення діяльності поліції, що дозволило створити кращі умови для виконання службових обов'язків. Впровадження

сучасних технологій, оновлення автопарку, забезпечення поліцейських сучасними засобами зв'язку та спеціальним обладнанням сприяли підвищенню рівня їхньої професійної підготовки й результативності роботи.

Сьогодні кадрова політика Національної поліції України є складовою частиною державної кадрової політики та являє собою систему цілей, принципів, методів і форм роботи, спрямованих на забезпечення органів кваліфікованими кадрами, які володіють високими професійними, діловими та моральними якостями. Головними пріоритетами є формування компетентного особового складу, розвиток його потенціалу, створення ефективних механізмів мотивації та соціальної підтримки, а також забезпечення прозорості процедур добору та просування працівників.

Водночас у реалізації кадрової політики Національної поліції залишаються суттєві проблеми. Однією з ключових є висока плинність кадрів, що є наслідком глибших системних викликів: надмірного навантаження на працівників, збільшення робочого часу, недостатньої мотивації та низького рівня соціальної захищеності. Крім того, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатнє фінансування програм професійного розвитку посилюють негативні тенденції.

Такі фактори призводять до паралізації роботи окремих підрозділів, зниження ефективності виконання службових завдань і в окремих випадках навіть ставлять під загрозу здатність поліції забезпечувати громадську безпеку та правопорядок. Це свідчить про необхідність поглибленого реформування кадрової політики з акцентом на підвищення престижу поліцейської служби, розвиток програм психологічної підтримки, забезпечення гідної оплати праці та створення сучасних умов для професійного зростання співробітників [27, с. 191].

На сьогодні формування кадрового складу в органах Національної поліції України здійснюється відповідно до «Інструкції про проведення атестування поліцейських», затвердженої наказом МВС України № 1465 від 17 листопада 2015 року. Згідно з цією інструкцією, атестація визначає порядок оцінювання

ділових, професійних та особистих якостей поліцейських, їхнього освітнього й кваліфікаційного рівня, а також відповідність займаним посадам і перспективи подальшого службового зростання [28].

Відповідно до положень Закону України «Про Національну поліцію», кадрова робота в органах поліції включає добір і прийняття на службу, переміщення по службі (службову кар'єру), підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також припинення служби [29].

Такий підхід дозволяє забезпечити формування високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного ефективно виконувати завдання сучасної системи публічного управління. Зокрема, він сприяє підвищенню рівня підготовки поліцейських, розвитку їхніх професійних компетентностей та формуванню відповідальності за результати своєї діяльності.

Завдяки впровадженню сучасних методів управління персоналом, систематичному навчанню та вдосконаленню мотиваційних механізмів забезпечується якісне виконання покладених на них завдань щодо підтримання правопорядку, охорони прав і свобод громадян, а також зміцнення національної безпеки держави. Така стратегія управління кадрами створює умови для формування стабільної, ефективної та професійної правоохоронної системи, здатної своєчасно реагувати на сучасні виклики та загрози суспільній безпеці [27, с. 191].

Метою кадрового забезпечення органів Національної поліції України є формування професійного та висококваліфікованого кадрового складу, здатного ефективно виконувати завдання поліції відповідно до визначених посадових функцій та реальних потреб цього центрального органу виконавчої влади. Для досягнення цієї мети розроблено низку завдань, які спрямовані на створення оптимальних умов для належної організації роботи, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення ефективної діяльності поліцейських підрозділів.

Завдання кадрового забезпечення органів Національної поліції можна визначити як заздалегідь встановлені результати діяльності уповноважених

суб'єктів, вирішення яких має призвести до реалізації єдиної мети - формування якісного кадрового складу. За своїм змістом ці завдання є комплексними та охоплюють організаційні, соціальні, економічні й управлінські аспекти.

До основних завдань належать:

- прогностично-планові – визначення потреби органів Національної поліції у фахівцях та планування шляхів її задоволення;
- рекрутингово-підготовчі – залучення кандидатів, зацікавлених у службі в поліції, їх професійна підготовка та навчання;
- супровідні – створення умов для підвищення якості професійної діяльності працівників;
- соціально-забезпечувальні – гарантування належного соціального захисту поліцейських;
- організаційні – забезпечення правильного оформлення прийому на службу, організація підготовки, післядипломної освіти та належного завершення трудової діяльності в органах поліції.

Функції кадрового забезпечення тісно пов'язані з цими завданнями та охоплюють основні напрями діяльності уповноважених органів. Серед них: виявлення потреби в кадрах, залучення та відбір кандидатів на службу, організація конкурсних процедур, підготовка та підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх професійної майстерності через післядипломну освіту, а також службове зростання на основі оцінювання результатів діяльності.

Важливою функцією кадрового забезпечення є соціальний захист поліцейських, виховна робота, застосування заходів заохочення та дисциплінарних стягнень, а також надання підтримки особам, звільненим зі служби. Таким чином, кадрове забезпечення в Національній поліції є комплексною системою, що поєднує рекрутинг, професійну підготовку, розвиток кар'єри, соціальні гарантії та організаційне супроводження всієї службової діяльності [30, с. 91].

З огляду на це, кадрове забезпечення у правоохоронних органах є ключовим чинником їхньої ефективності, оскільки від професійної підготовки, компетентності та мотивації працівників залежить виконання завдань із забезпечення правопорядку, безпеки громадян та захисту національних інтересів.

Особливістю є високі вимоги до моральних, психологічних та ділових якостей персоналу, комплексний відбір кадрів, постійна підготовка й підвищення кваліфікації, а також надання соціальних гарантій. Ефективне кадрове забезпечення сприяє підвищенню довіри суспільства до правоохоронної системи та забезпечує її стабільне функціонування.

РОЗДІЛ II

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

2.1. Законодавча база кадрового забезпечення Національної поліції України

Основними нормативними актами, що регулюють кадрове забезпечення в системі органів Національної поліції України, є Конституція України та інші правові документи. Конституція України виступає базовим джерелом права та основою для формування всього правоохоронного законодавства. На її положеннях ґрунтується прийняття інших нормативних актів, які визначають порядок діяльності Національної поліції [31, с. 64].

Під час здійснення адміністративної діяльності поліція керується принципом верховенства права, закріпленим у ст. 3 Конституції, відповідно до якого людина, її права і свободи визнаються найвищою цінністю та визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Виконуючи покладені на неї завдання, Національна поліція забезпечує дотримання прав і свобод людини, гарантованих розділом II Конституції України.

Водночас відповідно до ст. 24 Основного Закону поліція не має права встановлювати будь-які привілеї або обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, мови, статі, релігії, політичних переконань, соціального чи майнового стану, місця проживання або інших характеристик [32].

Серед основних нормативних актів, що регулюють кадрове забезпечення у системі органів Національної поліції України, провідне місце займає Закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 р. Він є базовим документом, на підставі якого будується робота цього правоохоронного органу. Закон визначає завдання та принципи діяльності поліції, її структуру та повноваження,

порядок і підстави застосування поліцейських заходів, процедури добору кадрів, проходження служби, а також гарантує соціальний захист та матеріально-технічне забезпечення поліцейських [29].

Окрім цього, важливе значення мають й інші законодавчі акти, що регламентують різні аспекти кадрової роботи:

- Закон України «Про дисциплінарний статут Національної поліції України» (15.03.2018 р.) - визначає порядок притягнення поліцейських до дисциплінарної відповідальності та види дисциплінарних стягнень [33];
- Закон України «Про державні нагороди України» (16.03.2000 р.) - регламентує відзначення працівників поліції за сумлінну службу та професійні досягнення [34];
- Закон України «Про звернення громадян» (02.10.1996 р.) - визначає механізм розгляду звернень громадян щодо діяльності поліції та кадрових питань [35];
- Закон України «Про доступ до публічної інформації» (13.01.2011 р.) - забезпечує відкритість та прозорість кадрових процедур і діяльності поліції [36];
- Закон України «Про статус ветеранів військової служби, ветеранів органів внутрішніх справ та їх соціальний захист» (24.03.1998 р.) - встановлює соціальні гарантії для ветеранів служби [37].

У сукупності ці законодавчі акти формують правову основу кадрового забезпечення Національної поліції, визначаючи порядок добору, навчання, підвищення кваліфікації та соціального захисту поліцейських.

Президент України, реалізуючи свої конституційні повноваження, відіграє ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у сфері правоохоронної діяльності. Одним із основних інструментів впливу на організацію та ефективність роботи правоохоронних органів є укази та розпорядження Президента, які визначають стратегічні напрями розвитку

системи Національної поліції, формують її кадрову політику та регламентують соціальні гарантії працівників.

Президентські акти виконують нормативно-правову, організаційну та стратегічну функції. Вони спрямовані на вдосконалення організаційної структури Національної поліції, підвищення якості кадрового складу та забезпечення ефективної реалізації покладених на поліцію завдань. Укази Президента визначають основні пріоритети державної політики в правоохоронній сфері, зокрема стосовно охорони прав і свобод людини, зміцнення громадського порядку, підвищення рівня публічної безпеки, удосконалення кадрових процесів та забезпечення стабільної роботи всієї системи поліції.

Особливе значення президентських актів полягає у формуванні кадрових стратегій для органів Національної поліції. Вони регламентують порядок призначення та ротації керівного складу, визначають вимоги до професійної підготовки, моральних якостей і компетентності поліцейських, а також встановлюють принципи прозорості та відкритості конкурсних процедур. Укази Президента часто передбачають заходи, спрямовані на оптимізацію кадрової структури, удосконалення системи підбору персоналу та запровадження сучасних підходів до оцінювання ефективності діяльності працівників.

Крім цього, президентські акти мають важливе значення для регулювання соціальних гарантій поліцейських. Вони визначають умови матеріального забезпечення, соціального захисту, заохочень, нагород та стимулювання працівників правоохоронних органів. Такі рішення сприяють підвищенню престижу служби в Національній поліції, зростанню мотивації особового складу та зміцненню кадрового потенціалу.

Важливим є також те, що укази Президента забезпечують узгодженість кадрової політики Національної поліції із загальнодержавною стратегією розвитку правоохоронної системи. Вони встановлюють механізми взаємодії поліції з іншими органами державної влади, визначають пріоритети підготовки

та перепідготовки кадрів, а також закладають основи для створення сучасної моделі правоохоронної служби, яка відповідає європейським стандартам [38, с. 82-84].

Серед таких актів варто виділити Указ про перелік посад, які можуть бути заміщені поліцейськими у державних органах, установах та організаціях (09.12.2015 р.) [39], Указ про символіку Національної поліції України (09.12.2015 р.) [40] та Указ про встановлення Дня Національної поліції України (09.12.2015 р.) [41]. Вони забезпечують формування єдиного правового та організаційного підходу до функціонування Національної поліції та створюють нормативне підґрунтя для кадрового забезпечення системи.

Кабінет Міністрів України, відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України», здійснює заходи щодо забезпечення національної безпеки, громадського порядку, охорони прав і свобод громадян, протидії злочинності та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. У сфері кадрового забезпечення Національної поліції уряд координує діяльність Міністерства внутрішніх справ та інших органів виконавчої влади, забезпечуючи узгоджене функціонування системи правоохоронних органів [42].

До ключових актів Кабінету Міністрів, що регулюють кадрові процеси в поліції, належать:

I. Постанова про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України (28.10.2015 р.), яка визначає його повноваження у формуванні державної кадрової політики в правоохоронній сфері [43];

II. Постанова про утворення територіальних органів Національної поліції та ліквідацію територіальних органів МВС (16.09.2015 р.), яка закріпила нову систему організації поліції [44];

III. Постанова про затвердження Положення про Національну поліцію України (28.10.2015 р.), яка деталізує організаційні, кадрові та функціональні засади її діяльності [45];

IV. Постанова про затвердження Положення про грошове забезпечення поліцейських (04.11.2015 р.), що регулює фінансову та матеріальну підтримку кадрів [46];

V. Постанова про порядок відшкодування витрат на навчання у закладах вищої освіти зі специфічними умовами (12.04.2017 р.), що визначає правові засади підготовки кадрів для потреб Національної поліції [47].

Ці акти формують основу організаційного, фінансового та освітнього забезпечення кадрової політики в Національній поліції.

Міністерство внутрішніх справ України (МВС) є ключовим органом виконавчої влади, який відіграє провідну роль у формуванні та реалізації державної політики у сфері забезпечення правопорядку, охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та гарантування публічної безпеки. Його діяльність спрямована на координацію роботи правоохоронних органів, удосконалення механізмів управління системою безпеки, підвищення ефективності правоохоронної діяльності та впровадження сучасних стандартів у роботу органів правопорядку.

Одним із основних інструментів реалізації повноважень МВС є накази та інші нормативно-правові акти, які регламентують усі напрями діяльності Міністерства і є обов'язковими для виконання не лише його структурними підрозділами, а й усіма центральними органами виконавчої влади, їх територіальними органами, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями різних форм власності та громадянами. Зокрема, ці накази безпосередньо регулюють діяльність Національної поліції України як одного з основних виконавчих органів у сфері охорони громадського порядку та безпеки.

МВС формує стратегію розвитку правоохоронної системи, визначає пріоритетні напрями діяльності та розробляє державні програми, що стосуються протидії злочинності, охорони державного кордону, забезпечення дорожньої безпеки, боротьби з тероризмом, управління міграційними процесами та

реагування на надзвичайні ситуації. У межах цих завдань Міністерство здійснює кадрове забезпечення органів внутрішніх справ і Національної поліції, встановлює вимоги до підбору персоналу, його професійної підготовки, атестації, службового просування та соціального захисту.

Важливим напрямом діяльності МВС є координація роботи Національної поліції та контроль за якістю виконання покладених на неї завдань. Накази МВС визначають порядок організації служби, регламентують структуру поліції, процедури підготовки кадрів, правила проведення конкурсного відбору, систему присвоєння спеціальних звань, порядок ведення особових справ, підвищення кваліфікації працівників, а також їхнє матеріальне та соціальне забезпечення [38, с. 86-87].

Важливе місце серед актів МВС займають накази, що регламентують кадрову роботу:

А. Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України (12.12.2015 р.) - визначає його структуру та функції [48];

В. Порядок організації добору та просування по службі поліцейських (25.12.2015 р.) - регламентує конкурсні процедури, вимоги до кандидатів та порядок оцінювання професійних компетенцій [49];

С. Положення про організацію службової підготовки працівників поліції (26.01.2016 р.) - встановлює систему навчання та підвищення кваліфікації [50];

Д. Порядок присвоєння та позбавлення спеціальних звань (12.03.2016 р.) [51];

Е. Порядок організації психологічного забезпечення працівників поліції (06.02.2019 р.), що впроваджує систему психологічної підтримки [52];

Ф. Положення про добір та навчання кандидатів у закладах вищої освіти із специфічними умовами (15.04.2016 р.) [53];

Г. Правила носіння однострою поліцейських (19.08.2017 р.) та порядок ведення особових справ (26.03.2019 р.) [54].

Накази МВС та Національної поліції формують єдину систему управління персоналом, забезпечують чітку організацію процесів добору, навчання, оцінювання та розвитку кадрів, що є важливою умовою ефективної діяльності поліції [38, с. 89].

Відповідно до ст. 9 Конституції України, міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України, є частиною національного законодавства. У своїй діяльності Національна поліція керується положеннями міжнародних правових актів, які визначають стандарти захисту прав людини, соціальних гарантій працівників та вимоги до правоохоронної діяльності [32].

Серед ключових міжнародних документів, що впливають на кадрову політику поліції:

1. Загальна декларація прав людини (10.12.1948 р.) [55];
2. Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації (21.12.1965 р.) [56];
3. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права (16.12.1966 р.) [57].

Впровадження положень міжнародних актів у кадрову політику сприяє підвищенню прозорості, законності та відповідності діяльності поліції світовим стандартам [38, с. 92].

Таким чином, законодавча база кадрового забезпечення Національної поліції України формується комплексом нормативно-правових актів різного рівня - Конституцією України, законами, указами Президента, постановами Кабінету Міністрів, наказами МВС та міжнародними документами. Вона визначає мету, завдання, принципи та механізми формування кадрового складу, регулює порядок добору, підготовки, атестації, просування по службі та соціального захисту поліцейських, забезпечуючи ефективність роботи органів поліції та відповідність їх діяльності національним і міжнародним стандартам.

2.2. Організаційні механізми управління персоналом у НПУ

Проаналізувавши наукові джерела, чинні норми права та практику діяльності поліції, можна дійти висновку, що нині у формуванні й реалізації кадрової політики в органах НПУ беруть участь такі суб'єкти:

1. Президент України;
2. Верховна Рада України;
3. Кабінет Міністрів України;
4. Національне агентство України з питань державної служби;
5. МВС України – зокрема Міністр внутрішніх справ, Департамент персоналу МВС та інші структурні підрозділи;
6. Національна поліція України – зокрема Голова НПУ, Департамент кадрового забезпечення та інші підрозділи центрального апарату;
7. Керівники органів, підрозділів і установ поліції, а також їхні підрозділи кадрового забезпечення;
8. Заклади освіти та наукові установи системи МВС і НПУ;
9. Інші спеціалізовані органи та установи поліції;
10. Органи місцевого самоврядування, профспілки та інші громадські об'єднання [58, с. 59].

Об'єкт кадрової політики в органах Національної поліції України слід розглядати у тісному взаємозв'язку із суб'єктом цієї політики. Такий підхід забезпечує цілісне розуміння суб'єктно-об'єктної взаємодії, що дозволяє окреслити межі управлінського впливу та визначити коло об'єктів, на які він поширюється. У цій системі суб'єкт кадрової політики виступає у ролі «керуючої» підсистеми, яка формує, реалізує та контролює кадрові процеси, тоді як об'єкт – у ролі «керованої» підсистеми, що є безпосереднім адресатом управлінського впливу.

До об'єкта кадрової політики належать працівники органів Національної поліції, їхні колективи, окремі структурні підрозділи та специфіка їхньої

професійної діяльності. Важливими характеристиками об'єкта є сукупність людей, їхні соціальні групи, професійна поведінка та результати роботи, які підлягають регулюванню, оцінюванню та розвитку з боку суб'єкта кадрової політики. Такий підхід забезпечує ефективність управління кадровим потенціалом, дозволяє підвищити якість виконання службових обов'язків та досягти стратегічних цілей органів Національної поліції [59, с. 73].

Сьогодні до основних об'єктів кадрової політики в органах Національної поліції України належать кілька ключових складових.

Передусім це кадри органів НПУ - сукупність атестованих та неатестованих працівників, які мають необхідний рівень професійної підготовки, кваліфікації та досвіду. Вони займають посади, передбачені штатним розписом органу, установи чи закладу поліції, і на постійній основі виконують свої обов'язки за умови оплати праці, забезпечуючи реалізацію покладених на поліцію завдань і повноважень.

Другою важливою категорією є персонал органів НПУ - це сукупність кваліфікованих і некваліфікованих працівників, які забезпечують реалізацію функцій поліції, виконують допоміжні, обслуговуючі та організаційні завдання на постійній або тимчасовій основі, як на умовах оплати, так і безоплатно. При цьому працівники характеризуються певними індивідуально-визначеними якостями, що впливають на ефективність їхньої професійної діяльності.

Водночас варто зазначити, що сфера впливу кадрової політики органів НПУ не обмежується лише поняттями «кадри» та «персонал». Вона також частково охоплює такі об'єкти, як «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси» та «людський капітал», що дозволяє формувати більш комплексний підхід до управління персоналом, його розвитку та ефективного використання у системі Національної поліції України [58, с. 60].

Проаналізувавши наукову літературу, нормативно-правові акти та практичний досвід роботи органів і підрозділів поліції, можна зробити висновок,

що більшість дослідників визнають існування тісних взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами кадрової політики.

Водночас багато науковців розглядають ці зв'язки побічно, не виділяючи їх як окремий елемент кадрової політики, що, на нашу думку, є неповним підходом. Повноцінний аналіз кадрової політики в органах Національної поліції України неможливий без чіткого визначення суб'єктно-об'єктної взаємодії, адже вона дозволяє зрозуміти механізми управління, розподіл повноважень та ефективність кадрового забезпечення.

Встановлення взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами кадрової політики має важливе теоретичне й практичне значення, оскільки дозволяє:

- визначити функції, роль і місце кожного суб'єкта в механізмі формування та реалізації кадрової політики;
- окреслити межі компетенції та обсяг повноважень суб'єктів у їх взаємодії з об'єктами;
- встановити права й обов'язки об'єктів у відносинах із відповідними суб'єктами;
- удосконалити систему управлінських зв'язків, підвищити ефективність кадрового забезпечення;
- своєчасно виявляти недоліки й прогалини у кадровій політиці та розробляти способи їх усунення;
- впроваджувати нові методи та сучасні підходи у сфері управління персоналом.

Якщо розглядати суб'єктів та об'єктів кадрової політики як керуючу та керовану підсистему, то взаємозв'язки між ними можна класифікувати за трьома критеріями:

1. За рівнями - вертикальні та горизонтальні.
2. За типом взаємодії – субординаційні та координативні.
3. За спрямованістю – прямі та зворотні [60, с. 24-25].

Вертикальні зв'язки відображають ієрархічну побудову кадрової системи та проявляються під час формування й реалізації кадрової політики на різних рівнях - від державної кадрової політики до кадрової політики окремих підрозділів поліції. Вони виконують роль каналів управління та контролю, забезпечують стабільність і цілісність системи, а також формують єдині підходи до кадрового забезпечення, визначені загальною кадровою політикою НПУ.

Горизонтальні зв'язки забезпечують взаємодію суб'єктів та об'єктів кадрової політики в межах одного рівня управління. Вони спрямовані на координацію зусиль, розвиток самостійності та ініціативності структурних підрозділів, а також оперативне вирішення локальних проблем кадрового забезпечення.

Зв'язки субординації характерні для вертикальної взаємодії, коли один суб'єкт кадрової політики має владні повноваження щодо іншого. Вони передбачають підпорядкованість об'єкта суб'єкту, підконтрольність і підзвітність нижчого рівня вищому. Водночас субординаційні зв'язки накладають на керівні органи відповідальність за створення належних умов для ефективної роботи підпорядкованих кадрів [61, с. 109].

Зв'язки координації у кадровій політиці Національної поліції України ґрунтуються на принципах рівноправності, партнерства та взаємної відповідальності між суб'єктами й об'єктами кадрових процесів. Незалежно від різниці у владних повноваженнях, усі учасники кадрової політики розглядаються як партнери, об'єднані спільними стратегічними та тактичними цілями.

Такий підхід забезпечує узгодженість дій, сприяє збалансованому розподілу кадрових, матеріальних і фінансових ресурсів, створює умови для підвищення ефективності реалізації кадрових програм та впровадження інноваційних управлінських рішень. Координаційні зв'язки особливо важливі під час розробки єдиних стандартів підготовки кадрів, організації спільних програм підвищення кваліфікації, впровадження цифрових технологій у кадровій роботі та забезпечення прозорості конкурсних процедур.

Прямі зв'язки відображають рух управлінського впливу від суб'єкта до об'єкта. Саме через них здійснюється реалізація кадрової політики на практиці, визначаються завдання, формуються пріоритети та приймаються ключові кадрові рішення. Завдяки прямим зв'язкам упроваджуються основні положення кадрової стратегії, здійснюється організація набору, відбору, атестації та підвищення кваліфікації персоналу, а також контроль за ефективністю роботи працівників. Ці зв'язки забезпечують дотримання єдиних стандартів кадрового забезпечення, сприяють злагодженій роботі структурних підрозділів і підвищують рівень виконавчої дисципліни.

Зворотні зв'язки відіграють не менш важливу роль, адже вони передбачають рух інформації від об'єкта до суб'єкта, що дозволяє отримати реальні результати реалізації кадрової політики та оцінити її ефективність.

Завдяки зворотним зв'язкам виявляються актуальні проблеми, недоліки та потреби персоналу, визначаються причини низької мотивації або плинності кадрів, а також прогнозується вплив кадрових рішень на стан професійного потенціалу поліції. Це створює умови для своєчасного корегування кадрової стратегії, оптимізації процесів підготовки та перепідготовки працівників, вдосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання та забезпечення гнучкої адаптації кадрової політики до нових соціальних, економічних і правових умов [62, с. 41].

Отже, організаційні механізми управління персоналом у Національній поліції України забезпечують ефективне формування, розвиток і використання кадрового потенціалу. Вони охоплюють систему добору, підготовки, атестації, просування по службі та соціального захисту працівників, спрямовані на підвищення професійної компетентності, мотивації та результативності діяльності поліцейських. Завдяки цим механізмам забезпечується стабільність кадрового складу, удосконалюється структура управління та підвищується ефективність роботи органів НПУ.

2.3. Практика реалізації кадрової політики в умовах воєнного стану

Державна кадрова політика є невід'ємною складовою загальної державної політики, а кадрова політика в Національній поліції України (НПУ) виступає її важливим елементом. Формування засад кадрової роботи в органах НПУ безпосередньо залежить від загального політичного курсу держави, який визначає стратегічні пріоритети, напрями діяльності та ключові завдання правоохоронних органів, зокрема Міністерства внутрішніх справ України.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває узгодженість кадрової політики НПУ із загальнодержавними стратегіями та пріоритетами у сфері національної безпеки. Від ефективності кадрової політики залежить стабільність роботи правоохоронної системи, здатність органів поліції швидко адаптуватися до нових викликів та забезпечувати виконання завдань, покладених на них державою.

Реалізація кадрових рішень у Національній поліції в умовах війни має бути спрямована на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, зміцнення професійної спроможності поліцейських, оптимізацію організаційної структури та створення належних умов для роботи особового складу. Важливим завданням є формування компетентного та високопрофесійного персоналу, здатного ефективно діяти у складних і непередбачуваних ситуаціях.

Також особливого значення набуває оперативність кадрових рішень, що дозволяє забезпечити швидке реагування на зміну безпекової ситуації, своєчасно перерозподіляти ресурси, призначати підготовлених працівників на ключові посади та створювати резерви кадрів. У воєнних умовах кадрова політика повинна поєднувати стратегічне планування з гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до обставин [63, с. 319].

Основним нормативно-правовим актом, що регламентує діяльність державних органів у період воєнного стану, є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [64].

Водночас його положення не повною мірою врегульовують питання кадрового забезпечення Національної поліції, що зумовлює необхідність розробки додаткових механізмів та процедур, спрямованих на підготовку, відбір, адаптацію та соціальний захист поліцейських в умовах війни.

Аналіз діяльності органів і підрозділів Національної поліції України у лютому-березні 2022 року показав, що основні засади кадрової політики цього органу залишилися загалом незмінними порівняно з довоєнним періодом.

Водночас у зв'язку з початком повномасштабної війни було розроблено спеціальні плани дій, які враховують оперативну обстановку, політичні, економічні та соціальні умови, географічне положення й інші фактори. Відповідно до цих планів організовувалася розстановка особового складу, здійснювалося матеріально-технічне забезпечення, а також запроваджувалися нові підходи до організації служби.

У перші дні війни першочерговим завданням керівництва органів і підрозділів поліції було приведення їх у бойову готовність: проведення оповіщення особового складу, постановка завдань відповідно до ситуації та планів реагування, відпрацювання дій у разі оголошення сигналу «Тривога». У цих умовах кадрові питання вирішувалися безпосередньо в режимі реального часу.

Прикладами таких ситуацій стали евакуація та розміщення поліцейських і членів їхніх сімей із зон активних бойових дій, що потребувало швидких управлінських рішень. Водночас виявилася потреба в нормативній регламентації таких процесів на рівні МВС України, адже аналогічні випадки вже виникали під час окупації Донецької та Луганської областей та анексії Криму [65, с. 131-132].

Окремої уваги заслуговує питання підготовки особового складу Національної поліції. Незважаючи на наявність системи службової підготовки, рівень засвоєння знань, умінь і навичок поліцейськими залишався недостатнім. Це пояснюється тим, що заняття часто відривали співробітників від виконання

основних службових обов'язків, що призводило до низької мотивації. В умовах війни виникла необхідність зміни форм і методів службової підготовки: орієнтація на бойові завдання, посилена фізична, тактична, вогнева та психологічна підготовка.

Доцільно розширити доступ до навчальних ресурсів, забезпечити територіальні підрозділи спортзалами, стрілецькими тирами, тактичними майданчиками, а також запровадити онлайн-платформи для вивчення змін у законодавстві й перевірки знань за допомогою тестів.

Важливою проблемою є психологічна стійкість поліцейських. У зв'язку з високим рівнем стресу, травматичними ситуаціями та частими випадками застосування зброї необхідно посилити роботу психологів, збільшити штат спеціалістів та розширити перелік випадків, коли поліцейський зобов'язаний проходити психологічну сесію (наприклад, після участі у бойових зіткненнях, сімейних криз чи конфліктів на службі).

У період воєнного стану діяльність Національної поліції характеризується посиленням режимом несення служби. Однією з позитивних тенденцій стало створення спеціалізованих підрозділів і груп, що складаються з найбільш підготовлених співробітників.

Це, зокрема, підрозділи спеціального призначення, групи з використання спеціальних хімічних речовин, снайпери, експерти з відеофіксації та зв'язківці. Такий підхід є доцільним, оскільки не всі поліцейські регулярно застосовують зброю чи спеціальні засоби, а ефективність реагування підвищується завдяки залученню найбільш досвідчених кадрів.

Водночас триває процес удосконалення законодавчої бази кадрової політики під час воєнного стану [63, с. 320].

Одним із ключових документів є законопроект № 7147 від 13.03.2022, який передбачає оптимізацію діяльності Національної поліції. Він містить низку важливих положень, серед яких:

- скасування атестування поліцейських під час дії воєнного стану;

- спрощення процедур переміщення поліцейських за рішенням керівництва;
- підвищення оперативності кадрових рішень із урахуванням інтересів служби;
- гарантія безоплатного медичного забезпечення поліцейських у будь-яких закладах охорони здоров'я;
- удосконалення правил проходження служби, зокрема відстрочка від призову, встановлення чітких вимог щодо дисципліни та збереження службового обов'язку навіть у надзвичайних умовах.

Законопроект також передбачає тимчасове припинення громадського контролю за діяльністю поліції в умовах воєнного стану. Це рішення є обґрунтованим з огляду на безпекові ризики та необхідність збереження службової інформації, яка може бути використана противником.

Крім того, законодавчі ініціативи стосуються питань дисциплінарної відповідальності та присвоєння спеціальних звань [66].

Проект Закону № 7184 від 20.03.2022 передбачає спрощену процедуру дострокового присвоєння чергових спеціальних звань поліцейським, які виявили високий рівень професіоналізму, ефективності та відповідальності під час виконання службових завдань у період воєнного стану. Основна мета цього законопроекту полягає у підвищенні мотивації особового складу, стимулюванні належної дисципліни та підтримці високого рівня службової готовності працівників Національної поліції.

У контексті масштабних викликів, спричинених військовою агресією, виникла необхідність у гнучкому механізмі кадрового стимулювання, який дозволяє оперативно відзначати поліцейських, що демонструють виняткову ефективність у забезпеченні публічної безпеки, боротьбі зі злочинністю, охороні прав і свобод громадян та підтриманні правопорядку в умовах надзвичайних ситуацій.

Законопроект надає можливість не дотримуватися загальних строків, визначених чинними нормативними актами, та ухвалювати рішення про дострокове присвоєння звань без зайвих бюрократичних процедур.

Важливою складовою ініціативи є посилення кадрової стабільності у системі Національної поліції. Заохочення поліцейських, які працюють у складних умовах воєнного стану, дозволяє не лише підвищити їх мотивацію, але й забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу в умовах постійних ризиків та підвищеного навантаження. Такий підхід спрямований на зміцнення морального духу особового складу, створення атмосфери довіри та взаємної підтримки, що є критично важливим для виконання поліцейськими своїх функцій [67].

Підсумовуючи, умови воєнного стану суттєво змінили підходи до кадрової політики в органах Національної поліції України. Основний акцент зроблено на оперативності прийняття рішень, забезпеченні бойової готовності підрозділів, оптимальному розподілі кадрів та соціальному захисті поліцейських.

Важливого значення набули підвищення професійної, фізичної та психологічної підготовки, створення спеціалізованих підрозділів і спрощення кадрових процедур. Такі заходи дозволяють швидко адаптувати роботу органів поліції до умов воєнного стану та забезпечувати ефективне виконання завдань.

РОЗДІЛ III

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Аналіз проблем у сфері кадрового менеджменту НПУ

Аналіз динаміки плинності кадрів у період 2019-2022 років, проведений на основі даних аналітичного звіту, демонструє суттєві коливання показників звільнень персоналу. У 2019 році Національну поліцію України залишили 8977 співробітників, тоді як у 2020 році зафіксовано значне зниження цього показника - до 7292 осіб. Проте вже у 2021 році рівень плинності знову зріс, досягнувши 9127 звільнень. Найбільш критичним виявився 2022 рік, коли кількість співробітників, що припинили трудові відносини, сягнула 10 747 осіб.

Детальний розподіл причин звільнень свідчить про переважання добровільних звільнень протягом усього досліджуваного періоду. У 2019 році зафіксовано 6049 випадків звільнення за власним бажанням, у 2020 році їхня кількість знизилася до 4615, що відповідає загальному зменшенню плинності кадрів. У 2021 році цей показник знову піднявся до 6029, а в 2022 році, попри рекордно високий загальний рівень звільнень, добровільні звільнення дещо зменшилися - 5826 випадків.

Така тенденція свідчить про можливі проблеми в організації, зокрема щодо задоволеності умовами праці, обмежених перспектив кар'єрного розвитку або невідповідності цінностей співробітників і корпоративної культури.

Водночас динаміка звільнень із негативних причин заслуговує особливої уваги. У 2019 році зафіксовано 1123 таких випадки, у 2020 році - 1089, що майже відповідає попередньому показнику. У 2021 році спостерігалось помірне зростання – до 1274 звільнень. Однак у 2022 році кількість звільнень із негативних мотивів різко зросла до 4091 випадку, що є понад утричі вищим показником порівняно з попередніми роками.

Таке різке збільшення свідчить про вплив кризових факторів - як внутрішніх, так і зовнішніх. Серед можливих причин - нестабільність у внутрішній політиці організації, зміни умов праці, посилення навантаження на персонал або вплив воєнних та економічних викликів. Це, у свою чергу, могло суттєво вплинути на лояльність працівників та стабільність трудових відносин [68, с. 526-527].

Дослідження свідчать, що невідповідність між особистими та організаційними цінностями є однією з ключових причин зростання плинності кадрів у Національній поліції України. Поліцейські академії та навчальні заклади системи МВС намагаються закласти у новобранців етичні засади професії, формуючи у них цінності служіння суспільству, дотримання закону, забезпечення правопорядку та громадської безпеки. Навчальні програми орієнтовані на соціалізацію майбутніх поліцейських, формування у них високих моральних стандартів, готовності діяти відповідно до принципів верховенства права та поваги до прав і свобод громадян.

Однак у реальних умовах служби нерідко виникає розрив між задекларованими цінностями організації та практикою їхньої реалізації. Коли поліцейські стикаються з ситуаціями, де проголошені принципи не знаходять відображення в управлінських рішеннях, кадровій політиці чи щоденній діяльності органів поліції, це призводить до зростання внутрішньої незадоволеності, демотивації та морального конфлікту.

Зокрема, такими чинниками є корупційні прояви, нестача матеріально-технічних ресурсів, перевантаженість особового складу, кадрові дисбаланси та організаційна несправедливість.

Подібні суперечності формують у працівників відчуття розчарування та відсутності перспектив у професійному розвитку. Це часто спонукає їх шукати інші можливості працевлаштування, де робоче середовище, управлінська культура та цінності організації будуть більш сумісними з їхніми особистими переконаннями та професійними орієнтирами.

Як наслідок, високий рівень плинності кадрів у Національній поліції значною мірою зумовлений не лише зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність чи воєнний стан, а й внутрішніми проблемами, пов'язаними із кризою довіри до системи управління, дисбалансом між задекларованими цілями та реальною практикою їхнього втілення [69, с. 114].

Збройний конфлікт в Україні здійснює глибокий і багатогранний вплив на психоемоційний стан, професійне середовище та систему ціннісних орієнтирів співробітників правоохоронних органів, зокрема Національної поліції України. Війна докорінно змінює умови їхньої службової діяльності, посилює психологічний тиск, збільшує рівень небезпеки та значно підвищує професійне навантаження.

Ситуація постійної загрози життю, необхідність реагувати на екстремальні виклики та діяти в умовах обмежених ресурсів створюють середовище хронічного стресу, що безпосередньо впливає на ефективність роботи поліцейських і стабільність кадрового складу.

Воєнні події формують нову реальність, у якій правоохоронцям доводиться виконувати не лише свої основні функції із забезпечення правопорядку, а й додаткові завдання, пов'язані із національною безпекою, обороною, евакуаційними заходами, охороною стратегічних об'єктів та протидією диверсійним групам.

Таке розширення функціональних обов'язків часто супроводжується недостатнім матеріально-технічним забезпеченням, дефіцитом персоналу та високим ризиком для життя, що значно ускладнює виконання поставлених завдань. В умовах тривалої напруги виникає підвищене психоемоційне виснаження, зростає рівень професійного вигорання, що негативно позначається на моральному стані поліцейських та їхній мотивації продовжувати службу.

Додатковим фактором, який впливає на кадрову ситуацію, є зміна особистих пріоритетів працівників поліції під впливом війни. У ситуації постійного ризику поліцейські дедалі частіше надають перевагу питанням

власної та сімейної безпеки, розглядають можливість пошуку більш стабільної, передбачуваної роботи або навіть повної зміни професійної діяльності. Це призводить до поступового зростання плинності кадрів, оскільки все більше співробітників приймають рішення залишити службу на користь альтернативних кар'єрних шляхів.

Крім того, ситуацію ускладнює необхідність одночасно забезпечувати високу якість виконання службових завдань і підтримувати психологічну стійкість особового складу. Підвищені вимоги до фізичної підготовки, тактичних навичок, вогневої майстерності та вміння працювати в екстремальних умовах вимагають регулярної службової підготовки та психологічної підтримки, яка далеко не завжди доступна на належному рівні.

Відсутність достатньої системи реабілітаційних заходів, програм психологічного супроводу та матеріальних стимулів лише посилює ризик демотивації працівників та збільшує відтік кваліфікованих кадрів [70].

Під час воєнного стану функціональні обов'язки поліцейських значно розширюються, охоплюючи завдання, пов'язані не лише з підтриманням громадського порядку, а й із забезпеченням національної безпеки та участю в оборонних операціях. Таке збільшення повноважень спричиняє зростання операційного навантаження та посилює психологічний тиск на особовий склад, що безпосередньо впливає на плинність кадрів у поліцейських структурах.

Важливу роль у збереженні кадрового потенціалу Національної поліції відіграє суспільне сприйняття ефективності її роботи. Високий рівень довіри громадян зміцнює моральний дух співробітників, підвищує їхню професійну мотивацію та формує відчуття значущості власної діяльності, що, своєю чергою, стимулює організаційну відданість і бажання залишатися на службі. Натомість негативна суспільна оцінка, критика або низький рівень довіри до правоохоронної системи можуть призводити до демотивації поліцейських, виникнення відчуття недооцінення та психологічного вигорання, що часто стає поштовхом до прийняття рішення про звільнення.

Додатковим чинником, який посилює тенденцію до плинності кадрів, є наявність широких можливостей альтернативного працевлаштування та висока конкурентність сучасного ринку праці. У ситуації, коли в інших сферах діяльності пропонуються кращі умови праці, стабільніший графік, вищий рівень оплати та соціальних гарантій, частина працівників поліції обирає зміну професії або перехід у приватний сектор.

Це створює додаткові виклики для кадрової політики Національної поліції, оскільки для утримання кваліфікованих кадрів необхідно не лише забезпечувати належні матеріальні стимули, а й формувати позитивний імідж органів поліції, зміцнювати довіру громадян та покращувати внутрішній мікроклімат у колективі [71, с. 356].

Поєднання вищезазначених чинників демонструє складну взаємодію між впливом збройного конфлікту, психологічним станом поліцейських, організаційною стабільністю та суспільною динамікою у сучасних умовах. Інтенсивні та часто травматичні події, з якими стикаються правоохоронці під час воєнного стану, не лише змінюють їхній життєвий досвід, а й зумовлюють глибоку переоцінку цінностей та професійних орієнтирів.

Для значної частини офіцерів на перший план виходять питання особистої та сімейної безпеки, що знижує мотивацію до кар'єрного зростання та відсуває на другий план традиційні ідеали державної служби.

Постійний вплив ситуацій високого ризику формує кумулятивне стресове навантаження, яке часто перевищує індивідуальні адаптаційні можливості працівників поліції. Наслідками цього можуть бути втома від співчуття, вікарна травматизація, професійна дезадаптація та емоційне вигорання, що, у свою чергу, призводить до зростання плинності кадрів і погіршення якості виконання службових обов'язків. У результаті страждає не лише психологічне здоров'я окремих правоохоронців, а й загальна ефективність роботи органів правопорядку.

В умовах воєнного стану організаційна реакція Національної поліції набуває вирішального значення. Вона має передбачати комплексну систему підтримки персоналу, зокрема:

- 1) розширення програм психологічної допомоги та регулярне проведення консультацій із фахівцями;
- 2) впровадження адаптивних стилів керівництва, що враховують індивідуальні потреби працівників;
- 3) оптимізацію робочого навантаження та гнучке планування змін для зниження хронічної перевтоми;
- 4) створення механізмів профілактики стресових розладів, включаючи тренінги зі стресостійкості та розвитку навичок саморегуляції.

Такий підхід дозволить підвищити психологічну стійкість поліцейських, зберегти їхню професійну ефективність, забезпечити стабільність кадрового складу та мінімізувати негативні наслідки тривалого операційного стресу для системи правоохоронних органів загалом [72, с. 135].

Отже, аналіз проблем у сфері кадрового менеджменту НПУ свідчить про наявність низки викликів, серед яких висока плинність кадрів, недостатній рівень професійної підготовки, брак мотиваційних механізмів та психологічної підтримки, а також вплив воєнного стану. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних управлінських інструментів.

3.2. Зарубіжний досвід управління персоналом у поліції: можливості впровадження в Україні

Забезпечення органів поліції висококваліфікованим і компетентним персоналом є одним із ключових факторів ефективності їхньої діяльності, адже саме від професійного рівня кадрів залежить якість забезпечення правопорядку, громадської безпеки та захисту прав громадян. З цієї причини доцільним є

вивчення зарубіжних моделей і практик управління персоналом у правоохоронних органах різних країн світу. Такий аналіз дозволяє комплексно оцінити ефективність структур, системи підготовки кадрів, методів управління та мотиваційних механізмів, що застосовуються за кордоном, і на цій основі розробити рекомендації для удосконалення української системи кадрового забезпечення в Національній поліції.

Комплексний, інтегрований підхід до дослідження зарубіжного досвіду надає можливість сформулювати системні висновки, охопивши всі ключові аспекти кадрової політики - від підбору і підготовки кадрів до організації служби, мотивації, кар'єрного розвитку та контролю за діяльністю персоналу. Особливу увагу варто приділити практикам країн континентальної Європи, де сформувалася централізована модель системи забезпечення внутрішньої безпеки, яку часто називають «континентальною».

Зокрема, в Ірландії, Норвегії, Швеції, Данії та Фінляндії правоохоронні органи функціонують переважно за рахунок цивільної поліції без створення спеціальних збройних формувань. Це пояснюється відносно низьким рівнем злочинності, високою правовою культурою населення та відсутністю серйозних політичних або соціальних конфліктів. Важливим є те, що ці країни роблять акцент на превентивній діяльності поліції, високих етичних стандартах та розвиненій системі професійної підготовки кадрів.

Наприклад, у Норвегії та Данії поліція підпорядковується Міністерству юстиції, що забезпечує тісний взаємозв'язок між правоохоронною системою та органами правосуддя. У Данії функціонує спрощена, але ефективна територіальна система організації поліції, де головну роль у забезпеченні правопорядку відіграють районні президії поліції. Це дозволяє оперативно реагувати на правопорушення, швидко координувати дії підрозділів та ефективно розподіляти ресурси [73, с. 142-143].

У Федеративній Республіці Німеччині система управління персоналом у правоохоронних органах вирізняється високими стандартами підготовки та

професійного розвитку кадрів. Зокрема, для того щоб зайняти керівну посаду в поліції (починаючи зі звання полковника), кандидат має відповідати суворим вимогам до рівня освіти, досвіду та кваліфікації. Підготовка складається з трьох етапів навчання загальною тривалістю не менше шести років і обов'язкової наявності не менше 12 років служби у поліції.

Такий підхід забезпечує глибокий професіоналізм керівників, їхню готовність до стратегічного управління, прийняття рішень у кризових ситуаціях та ефективного керування підрозділами в умовах високої відповідальності. У процесі підготовки робиться акцент не лише на правових та адміністративних аспектах, а й на розвитку управлінських, аналітичних та комунікативних навичок, що є ключовими для сучасного лідера поліції [74, с. 150-151].

У Сполучених Штатах Америки система кадрового забезпечення та просування по службі також базується на високих стандартах професійної підготовки та багаторівневому оцінюванні персоналу. Перед прийняттям рішення про підвищення поліцейського в посаді чи званні застосовуються сім основних парадигм оцінювання, які комплексно визначають професійну придатність майбутнього керівника:

- Рівень інтелектуальних здібностей - оцінюється здатність швидко аналізувати ситуації, приймати рішення та діяти в умовах невизначеності;
- Спрямованість інтересів і професійних компетенцій - визначається відповідність особистих цілей поліцейського загальним завданням органу;
- Комунікативні навички - аналізується здатність до ефективної взаємодії з колегами, підлеглими та громадськістю;
- Розумова й емоційна стабільність - оцінюється стресостійкість, здатність працювати під тиском і приймати виважені рішення у кризових умовах;
- Мотиваційні орієнтири - вивчаються цілі, які спонукають кандидата прагнути керівної посади, щоб уникнути просування лише заради кар'єрних привілеїв;

- Здатність до співпраці та компромісів - визначається готовність кандидата працювати в команді, враховувати інтереси інших і забезпечувати узгодженість дій;
- Адміністративно-управлінські якості - аналізуються навички стратегічного планування, розподілу ресурсів, контролю результатів і прийняття управлінських рішень [75, с. 76-77].

Такий підхід дозволяє США формувати високопрофесійні керівні кадри, здатні ефективно реагувати на складні виклики, працювати у стресових умовах та забезпечувати баланс між адміністративними обов'язками і безпосередньою правоохоронною діяльністю [76, с. 118].

У Великобританії система професійної підготовки та підвищення кваліфікації поліцейських має комплексний, багаторівневий і гуманістичний характер, що відрізняє її від підходів багатьох інших країн. Основним центром підготовки офіцерів вищих рангів є спеціальний Поліцейський коледж у Бремсхіллі, який безпосередньо підпорядковується Міністерству внутрішніх справ (МВС) Великобританії.

Коледж має особливий статус, оскільки його діяльність контролює колегія управління, до складу якої входять представники МВС, місцевих органів влади та інших державних структур. Важливу роль у формуванні навчальної політики відіграє консультативний комітет, який очолює заступник міністра внутрішніх справ і до складу якого входять представники всіх рівнів поліцейських підрозділів.

Однією з особливостей британської моделі є залучення викладачів і лекторів із різних сфер: фахівців МВС, представників збройних сил, промислових організацій, а також науковців. Викладачі поліцейського коледжу обираються на дворічний термін із найкращих представників усіх поліцейських формувань країни, що забезпечує практичну орієнтованість та постійне оновлення методик навчання.

Велика увага приділяється підготовці офіцерів вищих рангів. На факультеті старших командирів навчаються кандидати, які потенційно розглядаються на посади головних констеблів чи їхніх заступників. Програма навчання таких керівників розроблена за принципом поєднання теоретичної підготовки та практичної роботи, що сприяє формуванню глибокого розуміння стратегічних завдань і складних управлінських процесів у сфері правоохоронної діяльності.

Особливістю британської моделі є її гуманістична спрямованість. Основна місія поліції у Великобританії визначена як служіння суспільству та громадянам, а вже потім - державі й уряду. Такий підхід має давні традиції і відображає принципи демократичної взаємодії між владою та громадянами. Поліцейські академії формують етичні стандарти служби, підкреслюючи важливість довіри, відкритості та партнерських відносин із суспільством.

Навчальні програми коледжу в Бремсхіллі гармонізовані з навчальними програмами найпрестижніших університетів Великобританії, включаючи Оксфордський і Лондонський університети. Крім вивчення спеціалізованих дисциплін із кримінального права, кримінології, криміналістики та поліцейської діяльності, програми включають курси із загальної історії, соціології, економіки, літератури, англійської та іноземних мов. Це забезпечує широке коло знань та формує у майбутніх керівників системне мислення.

Коледж підтримує широкі міжнародні зв'язки з провідними закладами світу, серед яких Нью-Йоркський університет, коледж кримінального права імені Дж. Джея, Академія ФБР, а також низка зарубіжних поліцейських навчальних центрів. Така співпраця дає змогу обмінюватися досвідом, впроваджувати передові методики підготовки кадрів та адаптувати британську поліцейську систему до глобальних стандартів правоохоронної діяльності [77, с. 81-99].

У Нідерландах Поліцейська академія є головним центром підготовки, набору та відбору поліцейських кадрів. Вона забезпечує як первинну, так і

спеціалізовану підготовку, поєднуючи теоретичне навчання з практикою. Головний навчальний центр у Апелдорні пропонує акредитовані програми на рівні коледжу та університету, індивідуальні курси з питань роботи поліції та національної безпеки, а також навчання без відриву від служби. Загалом у країні діє 8 навчальних закладів для підготовки офіцерів: 5 для базової освіти та 3 - для спеціалізованої.

Після зарахування до органів поліції кандидати проходять підготовку за програмою Поліцейської академії Нідерландів, яка передбачає п'ять рівнів навчання залежно від попередньої освіти. Курси початкової підготовки охоплюють шість рівнів і поєднують теоретичний та практичний компоненти.

Для курсантів із високим рівнем підготовки передбачені прискорені програми. Досвідчені офіцери можуть підвищувати кваліфікацію за програмами подальшої підготовки без відриву від служби, які забезпечує Факультет спеціальних поліцейських досліджень та лідерства [78, с. 99-102].

Для підвищення ефективності системи професійної підготовки поліцейських в Україні необхідно врахувати позитивний зарубіжний досвід і поступово впроваджувати його ключові елементи. Одним із найважливіших аспектів є монополізація сектору професійної підготовки, коли формування кваліфікованих кадрів здійснюють виключно спеціалізовані навчальні заклади.

В Україні цю функцію виконують заклади вищої освіти зі специфічними умовами навчання Міністерства внутрішніх справ, які мають розвинену матеріально-технічну та наукову базу, забезпечуючи всебічну теоретико-правову, практичну та психологічну підготовку майбутніх співробітників органів та підрозділів Національної поліції. Випускники таких закладів отримують знання, уміння та навички, необхідні для якісного виконання службових обов'язків, що значно підвищує їхню професійну готовність у порівнянні з випускниками закладів іншого профілю.

Не менш важливим є удосконалення моделі професійної підготовки поліцейських, яка повинна стати невід'ємною частиною службової кар'єри. У

багатьох країнах світу призначення на посади зі специфічними функціями, такими як робота детектива, оперуповноваженого чи слідчого, передбачає наявність попереднього досвіду служби у поліції, відповідного рівня освіти та обов'язкове проходження спеціалізованих курсів у профільних навчальних закладах.

Впровадження такої моделі в Україні дозволить створити ефективну систему підвищення кваліфікації та переорієнтації поліцейських, які прагнуть змінити сферу своєї службової діяльності або кар'єрно зростати. Спеціальні програми підготовки, наприклад, у сфері дитячої психології для працівників ювенальної превенції або з методології проведення слідчих дій для оперуповноважених і слідчих, сприятимуть формуванню висококваліфікованих фахівців та підвищенню загальної ефективності роботи поліції.

Окремої уваги потребує створення інституту професійної підготовки керівників органів і підрозділів Національної поліції. Законодавче закріплення обов'язковості проходження курсів управлінської підготовки майбутніми керівниками дозволить сформувати якісний кадровий резерв осіб, здатних ефективно виконувати управлінські функції. Такі курси мають бути орієнтовані на комплексне навчання у галузі соціології, психології, управління персоналом, трудового права та інших дисциплін, необхідних для формування сучасних управлінських компетенцій.

Це дозволить підготувати нове покоління керівників, які будуть здатні не лише забезпечувати виконання поліцейських функцій, а й гарантувати законність праці підлеглих, захист їхніх прав та інтересів, забезпечуючи водночас стабільність і ефективність роботи всієї системи органів Національної поліції України [79, с. 106].

З огляду на це, зарубіжний досвід управління персоналом у поліції демонструє ефективні моделі підготовки, відбору та кар'єрного розвитку, які варто частково адаптувати в Україні. Запровадження спеціалізованих навчальних програм, підвищення вимог до професійної підготовки,

впровадження системи безперервного навчання та формування кадрового резерву дозволить підвищити якість роботи Національної поліції, забезпечити професіоналізм персоналу та ефективність виконання службових завдань.

3.3. Напрями вдосконалення кадрової політики Національній поліції України в сучасних умовах

Для забезпечення більшої ефективності у сфері реалізації кадрових процесів у Національній поліції України необхідно здійснити цілеспрямовану модернізацію, що охоплюватиме як правові, так і організаційні, технологічні та соціально-психологічні аспекти. Передусім варто вдосконалити нормативно-правову базу, яка має стати основою для побудови єдиної, узгодженої та послідовної кадрової політики.

Вона повинна містити чіткі правила та стандарти, що регламентуватимуть відбір, адаптацію, розвиток та просування кадрів. Запровадження стратегічних і програмних документів дозволить не лише уніфікувати процедури, а й зорієнтувати їх на довгострокову перспективу розвитку поліції як сучасної правоохоронної інституції.

Паралельно з правовими змінами необхідно активно впроваджувати сучасні підходи до управління людськими ресурсами, зокрема принципи HR-менеджменту, орієнтовані на розвиток особистісного потенціалу співробітників, формування ефективних мотиваційних механізмів та створення умов для неперервного професійного вдосконалення. Це передбачає використання методів стратегічного планування, побудову індивідуальних траєкторій професійного розвитку та стимулювання ініціативності і творчого підходу у роботі.

Окремого значення набуває розвиток цифрової інфраструктури для ефективного обміну кадровою інформацією. Запровадження єдиних електронних систем обліку та управління персоналом дозволить автоматизувати

рутинні процеси, зменшити кількість бюрократичних процедур, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити оперативний доступ до актуальних даних на всіх рівнях управління. Такий підхід також сприятиме прозорості кадрових процесів і створить умови для системного моніторингу якості їх виконання.

Важливим елементом реформування кадрової роботи є розвиток внутрішньої комунікації в органах і підрозділах поліції. Злагоджений інформаційний обмін, відкритий діалог між керівництвом та співробітниками, а також формування корпоративної культури довіри та взаємоповаги дозволять підвищити рівень організаційної єдності.

Додатково слід акцентувати увагу на розвитку системи професійного наставництва, яка стане дієвим механізмом адаптації нових кадрів, передання досвіду та виховання високих професійних стандартів у діяльності поліцейських.

Не менш значущим напрямом є надання морально-психологічної підтримки співробітникам. В умовах високих навантажень, стресових ситуацій та ризиків, з якими стикаються поліцейські, належна психологічна допомога, заходи емоційного розвантаження та створення безпечного й сприятливого робочого середовища набувають ключового значення. Це не лише допоможе зберегти здоров'я персоналу, але й сприятиме формуванню згуртованого, мотивованого та професійно стійкого кадрового складу [80, с. 717].

Інститут наставництва в Національній поліції України виступає ключовим інструментом професійної адаптації молодих співробітників і водночас є важливою складовою формування якісного кадрового потенціалу. Завдяки наставництву новопризначені працівники отримують можливість швидше засвоїти специфіку службової діяльності, оволодіти практичними навичками, необхідними для ефективного виконання завдань, а також адаптуватися до морально-психологічного клімату колективу.

Наставник виступає не лише провідником у професійне середовище, але й вихователем, який формує цінності служби, культуру взаємодії та високі етичні стандарти поведінки.

Однак сьогодні наставництво в Національній поліції позбавлене належного нормативно-правового підґрунтя. Відсутність законодавчого закріплення цього терміна зумовлює нерівномірність практики його застосування в різних підрозділах, оскільки рішення щодо впровадження наставницької діяльності залежить від особистої ініціативи керівників.

Це створює певну фрагментарність і суперечливість у реалізації єдиної кадрової політики, знижує ефективність процесу професійної підготовки молодих поліцейських та обмежує можливості для формування стійкої інституційної практики наставництва.

З огляду на значний потенціал цього інституту, доцільним є законодавче врегулювання наставництва у межах статті 72 Закону України «Про Національну поліцію».

Зокрема, пропонується закріпити визначення, відповідно до якого менторство (наставництво) слід розуміти як комплексну професійну діяльність наставника, спрямовану на допомогу молодим поліцейським у здобутті знань, умінь і навичок безпосередньо під час несення служби, а також у набутті досвіду, необхідного для їхнього подальшого службового зростання. Такий крок дозволить офіційно закласти правову основу наставницької практики, зробивши її обов'язковою та системною складовою кадрової політики.

Крім того, важливим є розроблення окремого положення на рівні наказу Міністерства внутрішніх справ України. У ньому варто чітко визначити порядок організації наставництва, права й обов'язки наставників, критерії їхнього відбору, систему мотивації та соціальні гарантії. Це дозволить уніфікувати практику наставницької діяльності в усіх підрозділах поліції, забезпечити прозорість та контрольованість процесу, а також створить умови для підвищення престижу ролі наставника [81, с. 252].

Серед загальних критеріїв оптимальності та дієвості правового регулювання кадрової роботи в Національній поліції України доцільно виокремити: стабільність, гнучкість і взаємодоповненість нормативно-правової бази, а також відсутність правових прогалин і суперечностей у чинному законодавстві.

Кадрова політика в органах і підрозділах Національної поліції постає як закономірне соціальне явище, що відображає трансформаційні процеси в державі. Глибокі зміни сучасних соціальних, політичних та економічних умов, переорієнтація правоохоронної діяльності у напрямі гуманізації визначають стратегічну мету кадрової політики поліції.

У процесі реалізації кадрової стратегії пріоритетними мають стати принципи, що ґрунтуються на забезпеченні прав і свобод людини та громадянина, дотриманні гідності й гуманного ставлення, неухильному виконанні Конституції та законів України. Важливим є також захист прав громадян у межах компетенції поліції на засадах рівності перед законом незалежно від національного чи соціального походження, релігійних поглядів, політичних переконань, службового становища чи майнового стану.

Сучасна кадрова політика повинна спиратися на норми міжнародного права, чинні міжнародні договори та орієнтуватися на європейські демократичні стандарти, що поступово імплементуються у правоохоронну систему України. Особливе значення має налагоджена взаємодія поліції з органами державної влади та місцевого самоврядування [82, с. 768-769].

Покращення кадрової роботи в органах і підрозділах Національної поліції України можливе лише за умови комплексного та системного підходу, що передбачає реалізацію цілої низки взаємопов'язаних заходів. Насамперед варто наголосити на необхідності формування та постійного вдосконалення нормативно-правового підґрунтя у сфері управління персоналом.

Це включає не тільки прийняття нових актів та положень, але й розроблення стратегічних документів, які б уніфікували підходи до здійснення

єдиної кадрової політики в усіх органах і підрозділах поліції. Така політика має спиратися на довгострокове бачення розвитку кадрового потенціалу та чітко визначені стандарти роботи з персоналом.

Важливим напрямом реформування є створення комплексної та інтегрованої системи керування кадрами, яка дозволить запровадити сучасні методи та технології кадрового менеджменту. Особливу увагу потрібно приділяти впровадженню новітніх інструментів роботи кадрових підрозділів, що сприятиме підвищенню їхньої ефективності, оперативності та здатності швидко реагувати на виклики сьогодення.

У цьому контексті ключового значення набуває системний підхід до професійної орієнтації, відбору та адаптації кандидатів на поліцейську службу. Використання принципів стратегічного планування дозволить підготувати нових співробітників до вимог служби та водночас забезпечити ефективну інтеграцію в колектив.

Не менш важливим завданням є побудова дієвої системи кадрового менеджменту, яка передбачатиме можливості модернізації управління кар'єрою працівників та їхнього службового просування. Така система повинна ґрунтуватися на принципах конкуренції, справедливості, прозорості та безперервного професійного й особистісного розвитку кожного співробітника. Паралельно необхідно створювати сприятливі умови для професіоналізації поліцейських, використовуючи сучасні програми професійного зростання, які відповідатимуть стратегічним завданням розвитку Національної поліції України.

Значну роль у вдосконаленні кадрової політики відіграватиме активне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Інформатизація кадрових процесів забезпечить їх прозорість, системність і відкритість, дозволить оптимізувати документообіг, автоматизувати облік та контроль за діяльністю персоналу. Окрім цього, варто зосередитися на формуванні прозорої та доступної мотиваційної системи, яка дозволить

об'єктивно оцінювати професійні досягнення співробітників і забезпечувати їм справедливі можливості для кар'єрного зростання.

Додатково, необхідно гарантувати належні умови стимулювання професійної діяльності поліцейських, їхню соціальну захищеність і безпеку життєдіяльності. Важливим напрямом стане також розвиток міжнародного співробітництва, зокрема створення умов для обміну практичним досвідом із представниками поліції провідних держав світу. Такий обмін сприятиме не лише підвищенню професійного рівня національних кадрів, а й адаптації української поліції до європейських і світових стандартів правоохоронної діяльності [83, с. 156].

Таким чином, вдосконалення кадрової роботи в Національній поліції України повинно розглядатися як багатокomпонентний процес, що поєднує нормативно-правові, організаційні, технологічні та соціальні заходи, спрямовані на підвищення професійного рівня особового складу, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стабільного функціонування правоохоронної системи в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що кадрове забезпечення правоохоронних органів, і зокрема Національної поліції України, виступає системоутворюючим елементом усього механізму публічного управління.

Ефективність реалізації правоохоронних функцій безпосередньо залежить від якості людського капіталу, рівня професійної підготовки, моральних якостей і здатності поліцейських адаптуватися до динамічних умов сучасного суспільства. Саме персонал визначає рівень довіри громадян до поліції, забезпечує дотримання прав і свобод людини, а також формує імідж держави як демократичної та правової.

Сутність кадрового забезпечення в системі публічного управління полягає у створенні дієвого механізму добору, навчання, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу. Йдеться не лише про формальні процедури підбору кадрів, але й про формування сприятливого інституційного середовища, яке здатне забезпечити професійне зростання, моральну стійкість і високий рівень відповідальності працівників. У правоохоронній сфері кадрова політика набуває особливої ваги, адже від неї залежить стабільність громадського порядку та національної безпеки.

Теоретико-правове розуміння управління персоналом в органах публічної влади свідчить про те, що цей процес має надзвичайно складний і багатогранний характер. Він поєднує в собі нормативно-правовий, організаційний, адміністративний та соціально-психологічний компоненти, кожен з яких відіграє визначальну роль у формуванні ефективної кадрової політики.

Нормативно-правова складова забезпечує юридичне підґрунтя для функціонування системи, визначає права й обов'язки працівників та роботодавця, встановлює механізми добору, підготовки й просування кадрів. Організаційний аспект полягає у створенні дієвої структури кадрових підрозділів, що здатні забезпечувати виконання управлінських функцій на всіх

рівнях - від центрального апарату до територіальних органів. Адміністративна складова охоплює управлінські рішення, які спрямовані на координацію та регламентацію діяльності персоналу, тоді як соціально-психологічна складова формує сприятливий морально-психологічний клімат, сприяє згуртованості колективу та забезпечує внутрішню мотивацію співробітників.

Особливості кадрового забезпечення у правоохоронних органах України полягають у високих вимогах до особистісних і професійних якостей працівників. Національна поліція виконує функції, що безпосередньо пов'язані з обмеженням прав і свобод громадян у межах закону, а тому від рівня компетентності поліцейських залежить дотримання принципів верховенства права, справедливості та пропорційності.

Додатковою особливістю є необхідність функціонування у надзвичайних і кризових умовах, включаючи воєнний стан, що потребує високої мобільності та здатності діяти в умовах підвищеного ризику.

У дослідженні встановлено, що законодавча база кадрового забезпечення Національної поліції є достатньо розгалуженою та включає Конституцію України, закони «Про Національну поліцію», «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», низку підзаконних актів і внутрішніх наказів МВС України.

Водночас практика їх застосування свідчить про наявність окремих прогалин і суперечностей, зокрема щодо регламентації наставництва, інституту кадрового резерву, процедур ротації та оцінювання діяльності поліцейських. Саме ці аспекти потребують подальшого вдосконалення для забезпечення узгодженості та стабільності нормативно-правового поля.

Організаційні механізми управління персоналом у Національній поліції України мають багаторівневий характер і передбачають діяльність кадрових підрозділів у центральних, регіональних і місцевих органах. Окрім традиційних функцій, важливого значення набуває використання сучасних HR-технологій, цифрових платформ для моніторингу та аналітики, а також розбудова системи

професійного наставництва. Водночас актуальною залишається проблема недостатньої інтеграції інформаційних ресурсів і несистемності у впровадженні інноваційних підходів до кадрового менеджменту.

Важливим є й те, що практика реалізації кадрової політики Національної поліції у воєнний час має свої особливості. Умови воєнного стану вимагають значно більшої мобільності та стійкості кадрової системи.

На перший план виходять питання професійної психологічної підготовки, підвищення стресостійкості співробітників, ефективної організації ротацій, а також забезпечення соціального захисту та гарантій для сімей поліцейських. Досвід останніх років свідчить про те, що саме кадрова політика у кризових умовах стає запорукою здатності правоохоронних органів виконувати свої завдання на належному рівні.

Серед основних проблем кадрового менеджменту Національної поліції можна виокремити: брак системності у стратегічному плануванні, недостатню адаптацію міжнародних стандартів, недосконалість механізмів добору та атестації кадрів, обмежені можливості професійного розвитку й кар'єрного зростання, а також дефіцит матеріальної та морально-психологічної мотивації. Ці проблеми поглиблюються впливом воєнних дій, що ускладнює роботу з кадрами та створює додаткові ризики для їхнього збереження та розвитку.

Вивчення зарубіжного досвіду управління персоналом у поліції засвідчило, що успішні моделі кадрового забезпечення ґрунтуються на поєднанні законодавчої чіткості, інноваційних технологій та розвинених механізмів соціального захисту.

Європейські країни активно застосовують практику наставництва, індивідуальних планів професійного розвитку, постійного моніторингу ефективності та прозорих систем оцінювання кадрів. Ці підходи можуть бути адаптовані в Україні, з урахуванням її національних реалій, що дозволить підвищити якість кадрового потенціалу та забезпечити відповідність діяльності Національної поліції європейським стандартам.

На підставі проведеного аналізу визначено ключові напрями вдосконалення кадрової політики НПУ: удосконалення нормативно-правової бази, зокрема закріплення інституту наставництва; впровадження сучасних HR-технологій і цифрових платформ; розвиток системи професійного навчання та неперервної освіти; удосконалення механізмів оцінювання та мотивації; посилення соціальних гарантій і психологічної підтримки працівників; активізація міжнародного співробітництва з метою обміну досвідом та кращими практиками.

Отже, проведене дослідження дозволило комплексно осмислити проблему кадрового забезпечення правоохоронних органів України, зокрема Національної поліції, та підтвердити актуальність цього напрямку у сучасних умовах державотворення. Поставлена мета, що полягала у з'ясуванні теоретичних основ і принципів кадрової політики та управління персоналом у правоохоронній сфері, була досягнута завдяки вирішенню низки наукових завдань.

У роботі було проаналізовано сутність і значення кадрового забезпечення в системі публічного управління, розкрито його роль як ключового елементу функціонування всієї правоохоронної системи, а також продемонстровано, що саме людський фактор виступає вирішальною умовою ефективності діяльності поліції.

Важливим підсумком дослідження є висновок про те, що кадрова політика Національної поліції України становить не ізольовану сферу, а органічно інтегрується в загальнодержавну систему публічного адміністрування. Вона має нормативно-правові, організаційні, управлінські та соціально-психологічні складові, які у своїй сукупності визначають рівень професійної підготовки кадрів, якість виконання службових завдань та ступінь довіри суспільства до поліції. Особливої актуальності кадрове забезпечення набуває в умовах воєнного стану, коли від ефективності кадрових процесів залежить не лише правопорядок, але й стабільність держави загалом.

Завдяки дослідженню законодавчої бази вдалося встановити, що хоча наявні правові засади кадрової політики поліції є досить розвиненими, вони потребують подальшого вдосконалення.

Йдеться про необхідність законодавчого закріплення інституту наставництва, унормування кадрового резерву, вдосконалення процедур оцінювання й атестації, розширення можливостей для безперервної освіти й кар'єрного зростання. Також важливим є забезпечення реального функціонування механізмів соціального захисту та мотивації персоналу, що сприятиме формуванню згуртованого та професійно стійкого кадрового складу.

Організаційні механізми управління персоналом у Національній поліції потребують подальшої модернізації. Йдеться про запровадження сучасних HR-технологій, цифрових систем управління кадрами, створення прозорих і справедливих процедур відбору та просування співробітників. У цьому контексті особливу роль відіграє розвиток внутрішньої комунікації, формування корпоративної культури, орієнтованої на повагу до прав людини, та забезпечення належного рівня психологічної підтримки співробітників, які працюють у стресових умовах.

Результати аналізу зарубіжного досвіду свідчать, що впровадження кращих практик європейських країн може стати потужним стимулом для вдосконалення національної кадрової політики. Насамперед це стосується використання електронних систем управління персоналом, поширення практики наставництва, розвитку індивідуальних планів професійного зростання, формування прозорих процедур оцінки результатів діяльності поліцейських. Важливо також враховувати досвід держав, де соціальний захист і психологічна підтримка співробітників поліції є одним із пріоритетів, адже саме цей аспект сприяє довгостроковій стабільності кадрового складу.

Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що розвиток сучасної кадрової політики Національної поліції України є стратегічною умовою її стабільності та ефективності. Вона визначає здатність органів поліції

адекватно реагувати на виклики часу, запобігати злочинності, забезпечувати правопорядок і захист прав людини. Подальше вдосконалення кадрових процесів сприятиме підвищенню довіри суспільства до поліції, зміцненню авторитету правоохоронної системи та забезпеченню сталого розвитку держави як демократичної і правової.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2022. № 4. С. 22–26.
2. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с.
3. Volska H. Personnel provision of national social development. *Економіка будівництва та міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 81-88.
4. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010, 330 с.
5. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195.
6. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. Вип. 2. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2020, с. 186–193.
7. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.
8. Пархоменко-Куцевіл О. І. Реформування публічної служби України відповідно до євроінтеграційного вектора: виклики та перспективи. *Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління*: матеріали міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України, Київ, 22 серп. 2022 р., за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 46–48.
9. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 101–106.
10. Салманов С. Теоретичні засади сучасної кадрової політики у системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 169–173.

11. Бериславська О. М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 4 (75). С. 123-132.
12. Стещенко Н.О. Еволюція теорій управління і мотивації персоналу як загальносвітовий процес. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2009. Випуск 22. С. 241-244
13. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки*. № 2. 2013. С. 20-25.
14. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб., С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
15. Віноградська О. М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С., Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 “Економіка і підприємництво” Харків: ХНАМГ, 2008.160 с.
16. Сухоруков А. М., Ляшок Н. Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2010. С. 95-98.
17. Серих Д. А., Застрожнікова І. В. Загальні аспекти управління персоналом в органах державної влади. *Інноваційні технології публічного управління та адміністрування: теорія і кращі практики 21 століття*: Матеріали Всеукраїнської науково - практичної конференції, 17. 11. 2020 року, Мелітополь Україна, відп. ред. Ортіна Г. В. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. С. 110-112.
18. Хаджирадева С. К. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади = Structuring of basic components and personnel procedure procedures in public authorities. *Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development : наук. журн.* 2020. № 9. С. 857-881.

19. Про державну службу: Закон України від 2016 року, № 4, ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
20. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2001 року, № 33, ст.175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
21. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України: підручник Харків: Ун-т внутр. справ, 1998. 480 с.
22. Бандурка О.М., Гречко О. М., Ярмиш О. Н. Поліція в Україні: історико-правове дослідження: монографія. Харків: Золота миля, 2017. 616 с.
23. Адміністративна діяльність органів поліції України (історичний нарис та сучасність) : підручник, за заг. ред. В. В. Сокуренка. Харків : ХНУВС, 2017. 432 с.
24. Кравченко І. С. Основи управління в Національній поліції: навч. посібник. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 212 с.
25. Управління органами Національної поліції України: підручник / О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.; за заг. ред. В. В. Сокуренка. Харків: Нац. ун-т внутр. справ: Стильна типографія, 2017. 580 с.
26. Ізбаш К. С., Славінська І. В. Сучасний стан кадрового забезпечення персоналу органів і підрозділів Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. Вип. 1. С. 165-168.
27. Тишлек М. М. Генеза формування та розвитку функції кадрового забезпечення управління в органах поліції. *Держава і регіони*. 2022. № 4. С. 188-193.
28. Про Затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських: Наказ МВС України від 18.11.2015 року, № 1465. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1445-15#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
29. Про Національну поліцію: Закон України від 2015 року, № 40-41, ст.379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

30. Гарбузюк К. Г. Мета, завдання та функції кадрового забезпечення органів Національної поліції України. *Право і безпека*. 2021. № 3 (82). С. 84-93.
31. Управління органами Національної поліції України : підручник, за заг. ред. В. В. Сокурєнка. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.
32. Конституція України: Закон України від 1996 року, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
33. Про дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України від 2018 року, № 28, ст. 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
34. Про державні нагороди України: Закон України від 2000 року, № 21, ст. 162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
35. Про звернення громадян: Закон України від 1996 року, № 47, ст. 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
36. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 2011 року, № 32, ст. 452. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
37. Про статус ветеранів військової служби, ветеранів органів внутрішніх справ та їх соціальний захист: Закон України від 1998 року, № 36, ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203/98-вр#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
38. Тишлек М. М. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України: дис.... доктор. філ.: 081, Право. Кропивницький, 2023. 250 с.
39. Про перелік посад, які можуть бути заміщені поліцейськими у державних органах, установах та організаціях: Указ Президента України від

09.12.2015 р. № 692/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692/2015#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

40. Про символіку Національної поліції України: Указ Президента України від 09.12.2015 р. № 692/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692/2015#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

41. Про встановлення Дня Національної поліції України: Указ Президента України від 09.12.2015 р. № 693/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/693/2015#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

42. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 2014 року, № 13, ст. 222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

43. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 р. № 878. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-п#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

44. Про утворення територіальних органів Національної поліції та ліквідацію територіальних органів МВС: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.09.2015 р. № 730. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730-2015-п#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

45. Про затвердження Положення про Національну поліцію України: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 р. № 877. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-п#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

46. Про затвердження Положення про грошове забезпечення поліцейських: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2015 р. № 988. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2015-п#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

47. Про відшкодування витрат на навчання у закладах вищої освіти із специфічними умовами: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2017 р. № 261. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2017-п#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

48. Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України: Наказ МВС України від 12.12.2015 р. № 1545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1545-15#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

49. Порядок організації добору та просування по службі поліцейських: Наказ МВС України від 25.12.2015 р. № 1631. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1631-15#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

50. Положення про організацію службової підготовки працівників поліції: Наказ МВС України від 26.01.2016 р. № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0050-16#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

51. Порядок присвоєння та позбавлення спеціальних звань поліції: Наказ МВС України від 12.03.2016 р. № 177. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0177-16#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

52. Порядок організації психологічного забезпечення працівників поліції: Наказ МВС України від 06.02.2019 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0088-19#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

53. Положення про добір та навчання кандидатів у закладах вищої освіти із специфічними умовами: Наказ МВС України від 15.04.2016 р. № 330. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0330-16#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

54. Правила носіння однострою поліцейських: Наказ МВС України від 19.08.2017 р. № 709. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0709-17#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

55. Загальна декларація прав людини: Міжнародний документ від 10.12.1948 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 02.09.2025).

56. Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації: Міжнародний документ від 21.12.1965 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_105#Text (дата звернення: 02.09.2025).

57. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права: Міжнародний документ від 16.12.1966 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 02.09.2025).

58. Горяченко Р. І. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ. *Юридична наука*. 2020. № 8 (110). С. 56-65.

59. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис....кандидата юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2020.

60. Яцків І. Я. Забезпечення ефективності нормативно-правових актів органів публічного управління: вітчизняний і європейський досвід. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. Вип.2. С.24–40.

61. Образцова В. В. Механізм стримувань та противаг у публічноуправлінських відносинах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С.107–112.

62. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2019. № 8. С.40–42.

63. Дрок І. Кадрова політика Національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. С. 318-323.

64. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 2015 року, № 28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

65. Муляр Г. В. Діяльність органів Національної поліції України в умовах правового режиму воєнного стану. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 61. С. 130-133.

66. Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації діяльності Національної поліції в умовах воєнного стану: Законопроект № 7147

від 13.03.2022. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/7147> (дата звернення: 02.09.2025).

67. Про внесення змін до Дисциплінарного статуту Національної поліції України щодо присвоєння спеціальних звань поліції під час дії воєнного стану: Проект закону № 7184 від 20.03.2022. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/7184> (дата звернення: 02.09.2025).

68. Логінова М. В. Ціннісні орієнтації співробітників поліції як фактор плинності кадрів в Національній поліції України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1 (3). С. 525-529.

69. Тулінов В.С., Мердова О.М. Поліцейська діяльність: підручник / ред. С.С. Вітвіцького. Київ: ВД Дакор, 2021. 372 с.

70. Принципи правоохоронної діяльності: від Роберта Піля до сьогодні. 2023. URL: <https://cpkhub.com.ua/blog/principi-pravooohoronnoi-dialnosti-vid-roberta-pila-do-sogodni> (дата звернення: 02.09.2025).

71. Ряшко О. Цінність і ціннісні орієнтації в професійній діяльності поліції: філософсько-право-вий аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 2. С. 356-367.

72. Роман Ш. Проблема толерантності правоохоронців у сучасному мультикультурному суспільстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: "Юридичні науки". 2020. № 3 (27). С. 133-138.

73. Мерденов Ю. В. Адміністративно-правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України: дис. ... на здоб. наук. ст. докт. філос.:081. Одеса, 2024. 268 с.

74. Хатнюк Ю. А., Кравець О. Б. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності керівників органів і підрозділів Національної поліції України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 2. 2019. С. 149-152.

75. Охріменко І.М. Психологічні особливості відбору кадрів на керівні посади органів поліції зарубіжних країн. *Особливості підготовки поліцейських*

в умовах реформування системи МВС України: збірн. матеріалів I міжнар. наук.-практ. конф. Харків. 2016. С. 75-79.

76. Михайловська Є. В., Чала Д. Я. О. Особливості реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 5. С. 114-120.*

77. Кузьменко І. І. Організаційно-правові засади професійної підготовки управлінських кадрів поліції в країнах ЄС: дисертація. Київ: Національна академія внутрішніх справ. 2021. 212 с.

78. Системи освіти та підготовки поліції в регіоні ОБСЄ. Автори: Хатія Деканоїдзе, Мадлен Хелашвілі: Київ, 2018. 164 с.

79. Діденко В. В. До проблеми імплементації зарубіжного досвіду професійної підготовки поліцейських в українські правові реалії. *Науковий вісник публічного та приватного права. 2023. Вип. 5. С. 102–107.*

80. Олексюк В. В. Напрями та рівні реалізації кадрових процедур у Національній поліції України. *Вісник Кримінологічної асоціації України. 2025. № 34 (1). С. 710–719.*

81. Мерденов Ю. В. Проблеми нормативного закріплення інституту наставництва в Національній Поліції. *Правничий часопис. 2023. № 1. С. 248–253.*

82. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Адміністративне право : навч. посіб. Одеса : Гельветика, 2022. 934 с.

83. Швець Д. В., Кісіль З. Р., Католик Г. В. До проблеми визначення напрямів та завдань кадрової політики в органах та підрозділах. *Правничий часопис. 2022. № 4. Ч. 3. С. 152–157.*