

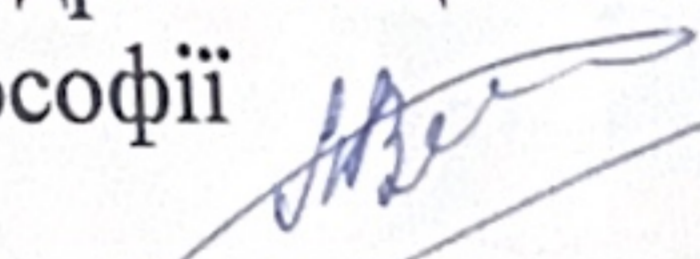
**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**


**Кафедра поліцейської діяльності**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
для здобуття ступеня вищої освіти магістра**

**на тему: «Ефективність публічного управління в Міністерстві внутрішніх  
справ в умовах дії правового режиму воєнного стану»**

**Виконала:** здобувач 2 курсу 3 навчальної  
групи  
Спеціальність 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
Мелехова Анна Ігорівна  
Індивідуальний навчальний план № 24-65  
1.6 МПУА  
Мобільний телефон: + 380966331067

**Науковий керівник:**  
доцент кафедри поліцейської діяльності  
доктор філософії  
Неля ЛЯХ 

**Кваліфікаційна робота допущена до захисту**  
«04» листопада 20 25 р., протокол № 25  
завідувач кафедри поліцейської діяльності  
кандидат юридичних наук, професор  
 Сергій БРАТЕЛЬ

Київ 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МІНІСТЕРСТВІ ВНУТРІШНІХ СПРАВ.....	7
1.1. Поняття та сутність публічного управління в МВС.....	7
1.2. Нормативно-правові засади публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану.....	18
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МІНІСТЕРСТВІ ВНУТРІШНІХ СПРАВ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ.....	30
2.1. Практичні аспекти публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану.....	30
2.2. Оцінка діючої системи публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану.....	41
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В МІНІСТЕРСТВІ ВНУТРІШНІХ СПРАВ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ.....	53
3.1. Виклики та загрози публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану.....	53
3.2. Використання досвіду Європейських країн та США у модернізації публічного управління в МВС в умовах воєнного стану.....	60
3.3. Напрями вдосконалення діючої системи публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану.....	70
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	94

## ВСТУП

**Актуальність теми** визначається глибокими трансформаціями, які відбуваються у системі державного управління внаслідок військової агресії проти України. Сучасні виклики безпеці держави потребують оперативного перегляду підходів до організації управлінських процесів, посилення координації між органами влади, підвищення рівня відповідальності та професійної підготовки персоналу, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері забезпечення публічного порядку. Ефективне функціонування Міністерства внутрішніх справ у таких умовах є одним із ключових чинників збереження керованості суспільних процесів, недопущення дестабілізації внутрішньої ситуації та гарантування правопорядку.

Введення воєнний стану в Україні вимагає від системи Міністерства внутрішніх справ гнучкого реагування на кризові обставини, здатності до швидкого прийняття управлінських рішень, взаємодії з військовими адміністраціями, територіальною обороною, органами місцевого самоврядування та громадськістю. У цих умовах важливо не лише підтримувати функціонування наявних структур, але й забезпечувати їхню адаптацію до нових завдань, що включають охорону критичної інфраструктури, контроль за дотриманням публічної безпеки, боротьбу зі злочинністю, гуманітарну підтримку цивільного населення. Саме тому дослідження ефективності публічного управління в системі МВС набуває не лише теоретичного, але й практичного значення, оскільки спрямоване на вдосконалення управлінських рішень, зміцнення інституційної спроможності та оптимізацію діяльності в умовах високих ризиків і нестабільності.

Крім того, актуальність теми зумовлена потребою у науковому обґрунтуванні ролі Міністерства внутрішніх справ як центрального органу виконавчої влади, від якого залежить ефективність реалізації державної політики у сфері безпеки під час війни. Аналіз управлінських механізмів МВС дозволяє визначити ключові чинники, що впливають на результативність його діяльності,

сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи прийняття рішень, комунікаційних процесів, кадрової політики та управління ресурсами. Таким чином, дослідження ефективності публічного управління в умовах воєнного стану є вкрай важливим для формування сучасної моделі державного управління, здатної забезпечити стійкість, безпеку та розвиток країни навіть у період збройних викликів.

Питання ефективності публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ було об'єктом досліджень таких вітчизняних вчених як: О. Бандурка, О. Безпалова, С. Богуславська, І.Бойко, С. Ващенко, О. Воронова, Т. Герасимів, Є. Гіденко, Г. Гончаренко, К. Бугайчук, А. Даниленко, Л. Доля, І.Дрок, А. Зіборєва, І. Катеренчук, Д. Кащенко, Т. Королюк, О. Литвин, О. Марахуленко, Б. Мельниченко, С. Медведенко, М. Небеська, К. Нестеренко, В. Нікіфоренко, С. Потеряйко, Д. Припутень, Ю. Сірий, А. Телецький, Ю. Шевчук та ін.

**Метою дослідження** є комплексний аналіз ефективності публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ України в умовах дії правового режиму воєнного стану, визначення основних чинників, що впливають на результативність управлінських процесів, а також розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності МВС у сучасних умовах.

Для досягнення мети було поставлено наступні **завдання**:

- обґрунтувати поняття та сутність публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ;
- розглянути нормативно-правові засади публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану;
- з'ясувати практичні аспекти публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану;
- здійснити оцінку діючої системи публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану;
- охарактеризувати виклики та загрози публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану;

- дослідити зарубіжний досвід модернізації публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах воєнного стану;

- запропонувати напрями вдосконалення діючої системи публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що формуються, розвиваються та функціонують у процесі реалізації завдань і повноважень Міністерства внутрішніх справ України, спрямованих на забезпечення ефективності публічного управління в умовах дії правового режиму воєнного стану.

**Предметом дослідження** є сукупність механізмів, принципів, форм і методів забезпечення ефективності публічного управління в діяльності Міністерства внутрішніх справ України в умовах дії правового режиму воєнного стану, що визначають якість реалізації управлінських рішень, організацію взаємодії між органами системи МВС та іншими суб'єктами публічної влади, а також впливають на рівень забезпечення громадської безпеки й правопорядку.

**Практичне значення здобутих результатів** полягає у можливості їх використання в кількох напрямках: *в науці* результати дослідження можуть бути основою для подальшого розвитку теоретичних положень щодо підвищення ефективності публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану, зокрема в частині вдосконалення організаційно-правових механізмів діяльності Міністерства внутрішніх справ України; *на практиці* отримані висновки можуть бути використані при розробленні управлінських рішень, стратегічних документів, внутрішньовідомчих інструкцій і рекомендацій, спрямованих на оптимізацію роботи органів системи МВС, посилення координації між структурними підрозділами та підвищення ефективності реагування на виклики воєнного часу; *у навчальному процесі* результати дослідження можуть слугувати теоретичною та методичною базою для підготовки майбутніх фахівців у сфері публічного управління, державної служби та правоохоронної діяльності, а також бути використаними при

викладанні навчальних дисциплін, пов'язаних з державним управлінням, адміністративним правом та поліцейською діяльністю.

**Методологічну основу дослідження** становить комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціально-юридичних методів, застосування яких забезпечило всебічне та науково обґрунтоване вивчення ефективності публічного управління в діяльності Міністерства внутрішніх справ України в умовах дії правового режиму воєнного стану: *діалектичний метод* дав змогу розглядати процеси управління у їх постійному розвитку, взаємозв'язку та взаємозумовленості; *формально-юридичний метод* використано для аналізу нормативно-правових актів, що регламентують діяльність органів МВС у воєнний період; *логіко-семантичний метод* застосовано для уточнення понять і категорій, пов'язаних з ефективністю публічного управління; *системно-структурний метод* дав змогу розкрити взаємодію складових системи управління в межах МВС; *статистичний метод* забезпечив можливість узагальнення емпіричних даних і виявлення тенденцій у діяльності органів та підрозділів системи МВС; *порівняльно-правовий метод* сприяв виявленню відмінностей і спільних рис у підходах до організації публічного управління в умовах воєнного стану в Україні та інших державах; *методи аналізу і синтезу* використано для логічного опрацювання наукових положень та формування узагальнених висновків; *метод прогнозування* дозволив окреслити можливі напрями вдосконалення механізмів публічного управління в системі МВС у післявоєнний період.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел (86 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МІНІСТЕРСТВІ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

#### **1.1. Поняття та сутність публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ**

В умовах реформування системи державного управління та модернізації інститутів публічної влади особливого значення набуває питання переосмислення ролі й змісту публічного управління в органах, що забезпечують внутрішню безпеку держави. Сучасні трансформаційні процеси, спричинені політичними, соціально-економічними та воєнними викликами, вимагають від Міністерства внутрішніх справ України підвищення рівня ефективності, прозорості та підзвітності своєї діяльності, орієнтації на принципи демократичного врядування, законності та поваги до прав людини. Публічне управління в системі МВС постає як ключовий механізм реалізації державної політики у сфері забезпечення громадського порядку, безпеки та захисту конституційного ладу, водночас виступаючи основою для організаційної стабільності та взаємодії між державою і суспільством. У контексті реформування правоохоронної системи актуальним стає не лише уточнення структури та повноважень Міністерства внутрішніх справ, а й визначення його ролі в загальній системі публічного управління. Саме через ефективну управлінську діяльність формується спроможність держави забезпечувати належний рівень безпеки громадян, підтримувати правопорядок і реалізовувати стратегічні завдання розвитку країни.

Поняття «управління» за своєю сутністю тісно пов'язане з категорією «влада», оскільки обидва явища мають спільну природу та виникають із потреби впорядкування суспільних відносин, забезпечення організованості та стабільності соціальних процесів. Управління, як і влада, є невід'ємним елементом функціонування будь-якого суспільства, адже воно покликане

координувати спільну діяльність людей, спрямовувати її на досягнення певних цілей та підтримувати баланс у взаємовідносинах між соціальними групами. Етимологічно термін «влада» (лат. *potestas, auctoritas, imperium*) означає здатність і можливість особи чи інституції здійснювати керівництво, приймати рішення та впливати на поведінку інших [1, с. 13].

У науковій літературі поняття публічного управління трактується по-різному, що зумовлено багатовимірністю цього явища та різними підходами до його розуміння в межах державного, адміністративного, соціологічного й політичного дискурсів. Проте спільним для більшості наукових позицій є визнання того, що публічне управління є складним, багаторівневим видом діяльності, який передбачає використання широкого спектра методів, засобів, форм і процедур впливу на суспільні процеси. Воно охоплює як процеси прийняття управлінських рішень, так і їх реалізацію, контроль за виконанням, забезпечення зворотного зв'язку та адаптацію управлінських механізмів до змін у соціальному середовищі.

А. Оксенюк розглядає публічне управління в адміністративно-політичній сфері як складний організаційно-регулювальний вплив держави на основні напрями життєдіяльності суспільства, до яких належать оборона, національна безпека, внутрішні справи, юстиція та зовнішньополітична діяльність. На її думку, публічне управління не може існувати ізольовано, адже воно є системним утворенням, що передбачає взаємодію суб'єктів управління (органів державної влади, посадових осіб, інституцій громадянського суспільства) з об'єктами управління, якими виступають громадяни, соціальні групи, організації та інститути, діяльність яких потребує регулювання та координації з боку держави. Ця взаємодія здійснюється в межах чітко визначених законом повноважень і процедур та має на меті досягнення стратегічних цілей держави, зокрема забезпечення цілісності, стабільності та безпеки країни, а також захист прав і свобод людини. Дослідниця підкреслює, що публічне управління в адміністративно-політичній сфері має не лише регулювальний, а й стратегічний характер, оскільки воно спрямоване на реалізацію національних інтересів,

визначення пріоритетів державного розвитку, формування відповідної політики у сфері оборони, безпеки та правопорядку [2, с. 168].

Є. Карташов пропонує дещо інше, але взаємодоповнююче бачення сутності публічного управління. Він визначає його як організовану, внутрішньо скоординовану діяльність державних органів, яка має на меті впорядкування, регулювання та спрямування суспільних відносин у різних сферах життя, відповідно до визначених державою пріоритетів та цілей. Учений наголошує, що публічне управління є насамперед владною діяльністю, адже воно базується на можливості приймати обов'язкові до виконання рішення, встановлювати норми поведінки та контролювати їх дотримання. Таке управління передбачає реалізацію виконавчо-розпорядчих функцій держави, зокрема видання нормативно-правових актів, проведення контролю й нагляду за їх виконанням, забезпечення законності у діяльності підпорядкованих суб'єктів. При цьому Карташов розглядає публічне управління як механізм досягнення соціально-економічної стабільності та ефективного функціонування державної системи, у межах якої органи влади реалізують політику, спрямовану на задоволення публічних інтересів і потреб населення [3, с. 11].

А. Даниленко розглядає публічне управління як багатовимірний процес, що охоплює всі форми здійснення державної влади, а не лише її виконавчий рівень. На думку вченої, сутність публічного управління полягає в тому, що воно пронизує всі гілки влади – законодавчу, виконавчу та судову – і проявляється у публічному характері їхньої діяльності. Отже, пропонує ширше розуміння публічного управління як системного, всеохоплюючого процесу, спрямованого на впорядкування суспільного життя за допомогою публічних норм, інструментів і процедур, що визначають напрям і характер діяльності держави. Вона наголошує, що публічне управління є не лише техніко-адміністративною діяльністю, а насамперед керівним процесом держави, який забезпечує узгодженість функціонування всіх її інституцій у реалізації публічних цілей і завдань [4, с. 27].

П. Покатаєв, аналізуючи природу публічного управління, акцентує увагу на його ключових ознаках, що відрізняють його від державного управління у вузькому сенсі. Він вважає, що публічне управління є похідним від державної влади, адже спирається на неї, підкріплюється її авторитетом і забезпечується всією системою правових та адміністративних механізмів. На відміну від інших форм управлінської діяльності, воно охоплює все суспільство, виходячи за межі внутрішньої політики держави та поширюючись на сферу міжнародних відносин, де держава реалізує свої функції через публічну дипломатію, міжнародне співробітництво та зовнішню політику. Особливістю публічного управління, на думку вченого, є його системність, оскільки держава створює єдиний організаційно-правовий механізм, що забезпечує узгоджене функціонування всіх гілок влади, органів місцевого самоврядування та суспільних інститутів. Автор підкреслює, що публічне управління відрізняється від державного управління тим, що воно базується на принципі верховенства права і передбачає ефективний контроль суспільства над діяльністю владних органів [5, с. 16].

Публічне управління слід розуміти як системну, цілеспрямовану діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічного сектору, спрямовану на впорядкування суспільних процесів, підтримання стабільності та забезпечення розвитку соціальної системи. Його сутність полягає у виробленні, ухваленні та реалізації управлінських рішень, які мають суспільне значення та впливають на життєдіяльність усіх соціальних груп. Це управління здійснюється не лише через нормативно-правові інструменти, але й через економічні, організаційні, інформаційні та комунікативні механізми, що забезпечують узгодженість між державними структурами та громадянським суспільством. Складність суспільства як об'єкта управління визначає багатовимірність і поліфункціональність публічного управління, яке охоплює всі сфери державної політики – від економічної та соціальної до культурної та безпекової. Одним із його ключових завдань є досягнення соціоекономічної рівноваги, що означає створення таких умов, за яких розвиток економіки,

добробут громадян і суспільна стабільність перебувають у гармонійному балансі.

Б. Мельниченко розглядає публічне управління як цілісну систему, спрямовану на забезпечення загального блага, реалізацію суспільних цінностей, інтересів і потреб громадян. На її думку, воно є системним та інституціональним процесом, що поєднує організаційні, правові та соціальні механізми впливу. Публічне управління виступає чинником консолідації громади та суспільства навколо спільних цілей, сприяє розвитку національної ідеї та підвищенню відповідальності органів влади перед громадянами. Дослідниця підкреслює, що ефективність системи публічного управління визначається не лише результатами діяльності її інституцій, а й станом розвитку публічної сфери, у якій громадяни є активними учасниками управлінського процесу. Важливою складовою цієї системи є публічна служба, відповідальна як перед політичним керівництвом, так і перед суспільством [6, с. 35].

О. Зіборєва визначає, що публічне управління має низку ознак, які відображають його організаційно-правову природу та зміст. Науковець підкреслює, що однією з ключових ознак є тісний зв'язок між спрямованістю дій осіб, які здійснюють управлінські функції, і державною або публічною політикою, що забезпечує єдність мети та узгодженість дій усіх суб'єктів управління. Важливою рисою є також професійний характер публічного управління, який виявляється у необхідності спеціальної підготовки, компетентності та високого рівня відповідальності службовців, що реалізують управлінські повноваження. Автор наголошує на детальній нормативно-правовій регламентованості діяльності у сфері публічного управління, що гарантує законність, передбачуваність і стабільність управлінських процесів. Крім того, важливою ознакою є чіткий розподіл компетенції між різними суб'єктами публічного управління, який спрямований на уникнення дублювання функцій і забезпечення ефективної координації між органами влади [7, с. 223].

О. Марахуленко зазначає, що суб'єктами публічного управління є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також інші публічні

інституції, які наділені відповідними управлінськими повноваженнями та здійснюють діяльність від імені держави або територіальної громади. До них належать посадові особи, державні службовці, представники органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, які забезпечують реалізацію публічної політики, виконання законів і задоволення суспільних потреб. На його думку, система суб'єктів публічного управління має багаторівневу структуру, у межах якої поєднуються державний, регіональний і місцевий рівні управління, що забезпечує комплексність і узгодженість управлінських процесів [8, с. 12].

Державне управління у сфері забезпечення публічного порядку є специфічним різновидом загальнодержавного управління, який функціонує в межах чітко окресленої сфери суспільного життя та реалізується уповноваженими органами державної влади й місцевого самоврядування. Його основною метою є гарантування та реалізація конституційних прав і свобод громадян, підтримання належного рівня публічної безпеки, стабільності та правопорядку в державі. Таке управління передбачає здійснення системи організаційно-правових, адміністративних та координаційних заходів, спрямованих на запобігання правопорушенням, оперативне реагування на порушення громадського спокою, захист життя, здоров'я, честі, гідності й майна громадян. У цьому контексті діяльність державних органів у сфері забезпечення публічного порядку є не лише інструментом охорони правопорядку, а й важливою складовою підтримання соціальної стабільності, довіри населення до інститутів влади та ефективного функціонування публічного управління загалом.

Одним із ключових суб'єктів публічного управління в Україні є Міністерство внутрішніх справ, яке відіграє провідну роль у забезпеченні внутрішньої безпеки держави, охороні громадського порядку та захисті прав і свобод людини. В цьому аспекті М. Руденко визначає адміністративно-правовий статус Міністерства внутрішніх справ України як комплексну характеристику його положення, повноважень і функцій у системі державного управління та забезпечення публічного порядку. Серцевиною цього статусу є наділені владні

повноваження, що включають адміністративні права та обов'язки, які реалізуються через виконання визначених державою функцій. Основною складовою статусу МВС є виконання ключових внутрішніх функцій держави, серед яких правоохоронна діяльність, надання публічних сервісів громадянам і, в умовах воєнного стану, організаційно-захисні функції. До пріоритетних завдань міністерства належать захист прав і свобод людини, охорона суспільних та державних інтересів, боротьба зі злочинністю, забезпечення громадської безпеки й порядку, надання адміністративно-сервісних послуг, охорона державного кордону та протидія незаконній міграції. Адміністративно-правовий статус МВС формується на основі правосуб'єктності, яка визначає межі його компетенції, і доповнюється спеціальними повноваженнями, що забезпечують виконання завдань у конкретних сферах діяльності. Особливістю цього статусу в умовах воєнного стану є розширення функцій у сфері інформаційної діяльності, застосування адміністративно-запобіжних і припинювальних заходів, участь у розмінуванні територій, збір біометричних даних, а також здійснення адміністративного нагляду, що забезпечує оперативне реагування на загрози та підтримання стабільності у державі [9, с. 429].

Міністерство внутрішніх справ України займає центральне місце у системі виконавчої влади та виступає ключовим суб'єктом публічного управління у сфері забезпечення законності, правопорядку та громадської безпеки. Як центральний орган виконавчої влади, МВС відповідає за реалізацію державної політики у напрямках протидії злочинності, організації дорожнього руху, міграційної політики, захисту прав і свобод громадян, а також надання адміністративних та правових послуг населенню. Його діяльність спрямована на підтримання стабільності та безпеки держави, охорону суспільних і державних інтересів, координацію правоохоронних органів і контроль за дотриманням законності. Розширений спектр повноважень Міністерства забезпечує комплексне виконання функцій, що поєднують правоохоронну, захисну та сервісну складові, а також дозволяє оперативно реагувати на загрози,

підтримувати порядок і створювати умови для ефективного функціонування суспільства навіть в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій.

Варто наголосити, що зміст публічного управління у системі Міністерства внутрішніх справ України становить цілеспрямовану діяльність цього органу, спрямовану на реалізацію покладених на нього функцій в межах визначених законом повноважень. Така діяльність проявляється через певні організаційно-правові форми та здійснюється за допомогою специфічних методів управлінського впливу, що забезпечують належне виконання завдань у сфері охорони громадського порядку, забезпечення громадської безпеки, захисту прав і свобод людини, а також ефективну реалізацію державної політики у сфері забезпечення публічного порядку органами та підрозділами системи МВС.

Функції публічного управління в органах Національної поліції України представляють собою конкретні складові змісту публічного адміністрування, що визначаються цілями та завданнями поліції та мають об'єктивний, універсальний і державновладний характер. Вони включають відносно самостійні та однорідні групи дій, які виконуються уповноваженими суб'єктами управління і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування Національної поліції. Основними напрямками цих функцій є оптимізація організаційної структури поліції, врегулювання внутрішніх управлінських процедур, впорядкування організаційних відносин між підрозділами та формування системи забезпечувальних процедур адміністрування. Виконання зазначених функцій забезпечує злагоджене і ефективне управління ресурсами, підвищує оперативність та якість правоохоронної діяльності, а також гарантує стабільність і узгодженість роботи всіх ланок системи Національної поліції (ДОДАТОК А).

Функції публічного управління в органах Національної поліції України поділяються на загальні (основні) та забезпечувальні (додаткові). До загальних функцій належать аналітична, планування, прогнозування, організаційна, керівництва та розпорядництва, координації, обліку та контролю. Вони є універсальними й можуть застосовуватися до будь-яких управлінських процесів, як у системі поліції, так і в інших правоохоронних органах. Забезпечувальні

функції включають кадрову, матеріально-технічну, фінансову, інформаційну та документальну діяльність. Ці додаткові функції мають специфічний зміст, обумовлений особливостями структури та правового статусу Національної поліції, і створюють необхідні умови для ефективної реалізації основних функцій публічного адміністрування. Вони забезпечують нормальне функціонування всіх управлінських ланок у системі поліції, сприяючи оптимізації роботи, підвищенню оперативності та координації дій підрозділів, а також підтриманню стабільності і цілісності правоохоронної діяльності.

При дослідженні публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ важливо звернути увагу на ключові принципи, які визначають ефективність і легітимність діяльності цього органу. Так, Ю. Ромашов у своєму підході до аналізу публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ виділяє два рівні принципів: загальні та функціонально-управлінські. До загальних принципів належать верховенство права, законність, політична нейтральність, доброчесність, прозорість і відкритість, взаємодія із громадськістю, патріотизм, науковість, ефективність і компетентність. Ці принципи визначають базові орієнтири діяльності міністерства, забезпечуючи його легітимність, довіру населення та стратегічну спрямованість у суспільстві. Функціонально-управлінські принципи, своєю чергою, регламентують безпосередню організацію і реалізацію управлінських процесів, включаючи ієрархічність, раціональний розподіл повноважень, колегіальність та єдиноначальництво, підзвітність, якісне комплектування кадрами органів Національної поліції, а також забезпечення правового та соціального захисту працівників [10, с. 103].

Підсумовуючи аналіз сучасних наукових позицій щодо ролі Міністерства внутрішніх справ у системі публічного управління, можна сформулювати власне визначення публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ як комплексну, багаторівневу та динамічну систему державних управлінських впливів, спрямованих на забезпечення правопорядку, безпеки громадян та захисту суспільних інтересів. Воно охоплює не лише організаційно-адміністративну діяльність і реалізацію державної політики, а й постійне

прогнозування та оцінку стану суспільних процесів, координацію з іншими органами влади, інтеграцію новітніх технологій і практики управління, а також механізми контролю, оцінки ефективності та реагування на соціальні виклики.

Введення воєнного стану в Україні суттєво переосмислило роль і місце Міністерства внутрішніх справ у системі публічного управління, перетворивши його діяльність із переважно адміністративно-виконавчої у стратегічно-координаційну, спрямовану на забезпечення стабільності держави та захисту її громадян у надзвичайних умовах. МВС стало ключовою ланкою між органами військового управління, місцевими органами влади, правоохоронними структурами та громадянським суспільством, забезпечуючи ефективну взаємодію всіх суб'єктів безпеки та правопорядку. Публічне управління у сфері діяльності органів та підрозділів системи МВС у цей період набуло нових змістових характеристик, адже в умовах воєнного стану воно спрямоване не лише на виконання звичних правоохоронних функцій, а й на забезпечення громадської безпеки, підтримання стійкості соціальних інститутів, оперативне реагування на кризові ситуації та інформаційні загрози

В умовах введення воєнного стану публічне управління в системі Міністерства внутрішніх справ набуває особливої ваги, оскільки від ефективності його організації та реалізації залежить не лише дотримання правопорядку, а й стабільність функціонування державного механізму загалом. У цей період діяльність МВС спрямовується на забезпечення внутрішньої безпеки держави, підтримання громадського порядку, охорону стратегічних об'єктів, протидію диверсійним і терористичним загрозам, а також на організацію взаємодії з військовими формуваннями, органами місцевого самоврядування та громадськістю. Публічне управління в умовах воєнного стану характеризується підвищеною централізацією, оперативністю прийняття рішень, адаптивністю управлінських структур до надзвичайних обставин та необхідністю забезпечення балансу між захистом прав громадян і вимогами національної безпеки. При цьому МВС виступає не лише виконавцем державної політики у сфері діяльності органів та підрозділів системи МВС, а й

координатором дій органів публічної влади щодо реагування на кризові ситуації [11, с. 69].

А. Терлецький акцентує увагу на тому, що у контексті діяльності Міністерства внутрішніх справ України заходи у сфері оборони, що реалізуються в умовах воєнного стану відповідно до чинних нормативно-правових приписів, мають комплексний характер і спрямовані на забезпечення внутрішньої стійкості держави, підтримання громадської безпеки та ефективну взаємодію з силами оборони. МВС здійснює формування кадрового резерву через організацію військового обліку поліцейських, підготовку особового складу до виконання завдань територіальної оборони, а також сприяє мобілізаційним заходам, створюючи належну систему підготовки та комплектування підрозділів. МВС також організовує розподіл матеріальних, технічних та енергетичних ресурсів для потреб сил оборони, зокрема транспортних засобів, засобів зв'язку, приміщень та спеціального обладнання, необхідного для виконання завдань безпеки. Значна увага приділяється створенню належних умов соціального та правового захисту працівників системи МВС, які залучені до виконання оборонних функцій, а також членів їхніх сімей. Окрім цього, у структурі МВС функціонують координаційні ради та міжвідомчі штаби, покликані оптимізувати управлінські процеси у сфері оборони, забезпечити взаємодію між центральними й регіональними органами влади. Міністерство активно розвиває напрям військово-патріотичного виховання громадян, популяризує службу у силах безпеки, формує готовність населення до дій в умовах загрози чи надзвичайних ситуацій. У прикордонних районах МВС виконує важливу роль у підтриманні відповідного правового режиму, контролює дотримання пропускового порядку, протидіє диверсійним і розвідувальним загрозам, забезпечує безпеку населення та стратегічних об'єктів [12, с. 62].

Таким чином публічне управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії воєнного стану можна охарактеризувати як систему організаційно-правових, управлінських та координаційних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування діяльності органів та підрозділів

системи МВС, підтримання громадської безпеки, правопорядку та належного реагування на виклики воєнного часу. Його сутність полягає у реалізації публічної влади через ефективне управління підрозділами МВС, адаптацію внутрішньої структури до особливих умов воєнного стану, оптимізацію кадрових, матеріально-технічних і інформаційних ресурсів, а також у взаємодії з іншими складовими сектору безпеки і оборони держави.

## **1.2. Нормативно-правові засади публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану**

У сучасних умовах суспільно-політичних трансформацій, спричинених збройною агресією проти України, особливого значення набуває питання належної організації публічного управління в системі органів виконавчої влади, зокрема в Міністерстві внутрішніх справ. Саме від ефективності управлінських рішень, нормативного забезпечення їх реалізації та здатності органів МВС оперативно реагувати на виклики воєнного часу залежить стабільність функціонування державного механізму, захист прав і свобод громадян, підтримання громадського порядку й безпеки. Нормативно-правова основа діяльності МВС у цей період набуває особливого змісту, оскільки поєднує загальні принципи публічного управління з правовими приписами, що визначають специфіку правового режиму воєнного стану. Вивчення цих засад дає можливість зрозуміти, яким чином держава забезпечує баланс між необхідністю оперативного управління в умовах підвищеної небезпеки та дотриманням конституційних гарантій законності, правопорядку й демократичного контролю над діяльністю органів та підрозділів системи МВС.

Як зазначає Я. Межений, правове регулювання є впливом норм права та інших актів реалізації права на суспільні відносини, поведінку та діяльність суб'єктів права з метою їх упорядкування, юридичного закріплення та охорони. Нормативно-правові акти в будь-якій сфері суспільних відносин можна

класифікувати за різними критеріями, проте найбільш поширеною є класифікація за юридичною силою, яка дозволяє систематизувати акти від Конституції та законів до підзаконних актів, визначаючи пріоритетність їх застосування та регламентуючи ієрархію правових норм у практичній діяльності органів влади та установ [13, с. 505].

I. Бойко зазначає, що нормативно-правову основу публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ формує ієрархічно впорядкована система правових актів, що розрізняються за своєю юридичною силою. Найвищу силу в цій системі мають норми конституційного рівня, які визначають загальні засади державного устрою, принципи організації та діяльності органів виконавчої влади, а також встановлюють основоположні права і свободи громадян, що виступають орієнтиром для функціонування МВС. Наступний рівень становлять законодавчі акти, які конкретизують конституційні приписи у сфері публічного управління, визначають статус, повноваження, підпорядкованість, порядок формування та діяльності центральних органів виконавчої влади, у тому числі Міністерства внутрішніх справ. Вони встановлюють правові механізми реалізації державної політики у сфері діяльності органів та підрозділів системи МВС, забезпечення громадського порядку, захисту прав громадян і національної безпеки. Далі йдуть підзаконні акти, прийняті органами виконавчої влади, що регламентують організаційно-процедурні питання діяльності МВС, деталізують завдання, порядок виконання управлінських функцій, взаємодію з іншими структурами та особливості роботи в умовах воєнного стану. На відомчому рівні діють нормативні документи внутрішнього характеру, що конкретизують вимоги законодавства у межах компетенції міністерства, встановлюють правила внутрішньої організації, управління персоналом, дисципліни, координації підпорядкованих підрозділів і реалізації оперативних завдань [14, с. 111].

Основними законами, які регулюють публічне управління в Міністерстві внутрішніх справ України є Конституція України, Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»; Закон України «Про Національну

поліцію», «Про Національну гвардію України», Закон України «Про Державну прикордонну службу України».

Що стосується організації публічного управління в умовах дії правового режиму воєнного стану, то такими законами є: Закон України «Про правовий режим воєнного стану», Закон України «Про оборону», Закон України «Про Національну безпеку України», Закон України «Про Раду Національної безпеки України» та ін.

Так, конституційні положення щодо публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ України становлять базовий рівень правового регулювання, який визначає основи організації, спрямованості та принципів діяльності цього органу як складової системи виконавчої влади. Конституція України закріплює, що державна влада в Україні здійснюється на засадах поділу на законодавчу, виконавчу та судову, а органи виконавчої влади є підконтрольними і підзвітними народу через механізми парламентського та громадського контролю. У межах виконавчої гілки влади Міністерство внутрішніх справ діє як центральний орган, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України, що прямо впливає з положень статей 113 і 116 Конституції [15].

Важливе значення мають і положення статті 17 Конституції, які проголошують оборону України, захист її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності найважливішими функціями держави, а забезпечення державної безпеки – справою всього українського народу. У цьому контексті МВС виконує ключову роль у сфері внутрішньої безпеки, охорони громадського порядку, протидії злочинності та забезпечення діяльності сил оборони в умовах воєнного стану. Крім того, стаття 19 Конституції зобов'язує органи державної влади, їх посадових осіб діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України, що визначає принцип законності як ключову засаду публічного управління у системі МВС [15].

У системі публічного управління Міністерства внутрішніх справ України важливе місце посідають базові закони, що визначають правові засади

організації та діяльності як самого міністерства, так і його структурних підрозділів. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» закріплює загальні принципи організації, компетенції та взаємодії центральних органів виконавчої влади, серед яких МВС виступає як орган, що формує державну політику у сферах охорони громадського порядку, безпеки дорожнього руху, міграційної політики, запобігання надзвичайним ситуаціям та інших суміжних напрямів [16]. Відповідно до статей цього Закону, МВС реалізує свої повноваження через апарат міністерства та підпорядковані служби, забезпечуючи координацію діяльності між ними, а також підзвітність і підконтрольність уряду.

Закон України «Про Національну поліцію» конкретизує публічно-управлінські функції МВС у частині забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та підтримання публічного порядку [17]. Закон України «Про Національну гвардію України» регламентує діяльність цього військового формування, що підпорядковується МВС, як складової частини системи національної безпеки. Відповідно до цього Закону, Національна гвардія виконує завдання із захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, боротьби з тероризмом, охорони громадського порядку та важливих державних об'єктів [18]. Закон України «Про Державну прикордонну службу України» визначає правові засади діяльності прикордонного відомства як спеціального правоохоронного органу, підпорядкованого МВС, що забезпечує охорону та захист державного кордону України [19].

Також слід вказати, що законодавчі акти, такі як Закон України «Про інформацію», Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про державну таємницю», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про надання адміністративних послуг», Закон України «Про державну службу» є надзвичайно важливими в процесі здійснення публічного управління у системі Міністерства внутрішніх справ. Ці закони визначають ключові принципи та правила, якими повинні керуватися органи влади, в тому числі МВС, при здійсненні своєї діяльності. Вони забезпечують належну

організацію роботи, дотримання прав і свобод громадян, захист конфіденційної інформації та боротьбу з корупційними проявами.

Так, Закон України «Про доступ до публічної інформації» конкретизує механізми реалізації права громадян на отримання інформації про діяльність МВС, його структурних підрозділів і посадових осіб. У межах публічного управління цей Закон закріплює обов'язок МВС дотримуватися принципів прозорості, відкритості та підзвітності, що сприяє формуванню довіри суспільства до системи органів та підрозділів МВС. Відповідно до статей 14–16 Закону, МВС як розпорядник інформації повинне створювати та підтримувати умови для доступу громадян до публічної інформації, оприлюднювати відомості про свою діяльність на офіційних ресурсах, а також реагувати на запити у визначені строки [20].

Закон України «Про державну таємницю» визначає межі обмеження доступу до інформації в інтересах державної безпеки, що має безпосереднє значення для МВС як органу, який оперує відомостями, що можуть містити державну таємницю. Його норми встановлюють порядок класифікації, охорони, обробки та зберігання секретної інформації, а також відповідальність посадових осіб за її розголошення. У контексті публічного управління цей Закон регламентує внутрішньо організаційні процеси МВС, пов'язані із забезпеченням режиму секретності, формуванням допусків, контролем за використанням матеріалів, що становлять державну таємницю, та створенням системи внутрішнього контролю, яка гарантує баланс між відкритістю управління і захистом національних інтересів [21].

Закон України «Про запобігання корупції» визначає антикорупційні стандарти діяльності державних службовців, у тому числі посадових осіб МВС, і спрямований на забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності в публічному управлінні. Його положення регламентують вимоги до етичної поведінки, обмеження щодо сумісництва, фінансового контролю, декларування доходів, а також механізми запобігання конфлікту інтересів. У межах МВС цей Закон забезпечує формування системи внутрішнього антикорупційного

контролю, яка охоплює службові перевірки, моніторинг доброчесності персоналу, проведення антикорупційних тренінгів і реалізацію політики нульової толерантності до корупції, що є важливим чинником ефективного публічного управління [22].

Закон України «Про державну службу» встановлює правовий статус державних службовців, які забезпечують діяльність МВС, регулюючи питання їх призначення, проходження служби, відповідальності, стимулювання та припинення повноважень. У системі публічного управління МВС цей Закон створює інституційні та етичні основи кадрової політики, формує професійний корпус управлінців, орієнтований на компетентність, неупередженість і політичну нейтральність. Зокрема, статті 4–6 цього Закону визначають принципи державної служби, що прямо відображаються в управлінських процесах МВС, забезпечуючи ефективність, стабільність і підзвітність державного апарату у сфері діяльності органів та підрозділів системи МВС [23].

Закон України «Про надання адміністративних послуг» визначає засади взаємодії МВС з громадянами та юридичними особами у сфері надання послуг, таких як видача паспортів, посвідчень водія, реєстрація транспортних засобів тощо. У публічно-управлінському аспекті цей Закон закріплює принципи сервісної моделі управління, орієнтованої на потреби громадян, спрощення процедур, підвищення якості послуг і діджиталізацію адміністративних процесів [24].

На думку О. І. Безпалової, запровадження правового режиму воєнного стану зумовило істотну трансформацію функціонального навантаження Міністерства внутрішніх справ, поставивши перед ним комплекс завдань, які не були характерними для періоду мирного часу. Дослідниця підкреслює, що така зміна управлінських пріоритетів вимагає відповідного нормативно-правового забезпечення, яке формується системою взаємопов'язаних актів різної юридичної сили, спрямованих на регламентацію діяльності органів МВС у сфері оборони, забезпечення громадської безпеки, мобілізаційної готовності та підтримання правопорядку в умовах особливого правового режиму [25, с. 13].

У контексті публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ України зазначені закони формують правові рамки для організації та реалізації державної політики у сфері безпеки та оборони, регламентують повноваження органів влади та визначають алгоритми управлінських рішень у надзвичайних умовах:

- Закон України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює порядок введення та реалізації заходів воєнного стану, визначає обов'язки центральних та місцевих органів влади, включно з МВС, щодо забезпечення правопорядку, охорони критичної інфраструктури, мобілізаційної готовності та реагування на загрози національній безпеці. Для Міністерства внутрішніх справ цей закон формує правові підстави для організації додаткових оперативних заходів, координації дій правоохоронних органів і мобілізаційного резерву та реалізації спеціальних повноважень у сфері забезпечення безпеки громадян у надзвичайних умовах [26].

- Закон України «Про оборону України» закріплює засади організації державної оборони, визначає структуру сил оборони та їх взаємодію з іншими державними органами, зокрема МВС, встановлює механізми планування мобілізаційної роботи, підготовки персоналу та координації ресурсів. У контексті публічного управління МВС цей закон регламентує участь відомства у формуванні оборонного потенціалу держави, забезпечує інтеграцію поліції та Національної гвардії у системи оборони та реагування на загрози [27].

- Закон України «Про Національну безпеку України» визначає державну політику у сфері національної безпеки, регламентує права, обов'язки та взаємодію суб'єктів системи національної безпеки, серед яких центральне місце займає МВС у питаннях охорони публічного порядку, протидії терористичним загрозам та забезпечення безпеки критично важливих об'єктів. У сфері публічного управління це законодавство забезпечує нормативну базу для стратегічного планування, оцінки загроз та прийняття управлінських рішень у відомстві [28].

- Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» встановлює засади координації державних органів у сфері національної безпеки та оборони, визначає повноваження Ради щодо формування оборонної і безпекової політики, контролю за її реалізацією та взаємодії з МВС під час кризових ситуацій. Для публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ це означає, що стратегічні управлінські рішення та планування діяльності у сфері безпеки здійснюються відповідно до рекомендацій і директив РНБО, забезпечуючи синхронізацію дій із іншими органами влади та належну координацію національних ресурсів [29].

Н. Атаманчук підкреслює, що підзаконні нормативно-правові акти, які видаються для реалізації та деталізації положень Конституції України, законів і чинних міжнародних договорів, відіграють ключову роль у впорядкуванні та регулюванні суспільних відносин, забезпечуючи практичну імплементацію вищих правових норм у конкретній діяльності органів влади та інших суб'єктів публічного управління [30, с. 78].

Зокрема, Положення про Міністерство внутрішніх справ України від 28.10.2015 р. у контексті публічного управління визначає МВС як центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері забезпечення публічної безпеки, охорони прав і свобод громадян, протидії злочинності та підтримання громадського порядку. Воно закріплює повноваження МВС щодо організації та координації діяльності підпорядкованих органів і структур, що дозволяє ефективно реалізовувати публічне управління у масштабах держави. Положення регламентує порядок формування організаційної структури, кадрової політики, навчання і підготовки персоналу, а також встановлює механізми внутрішнього контролю та підзвітності, що є ключовими інструментами управлінського процесу. У цьому контексті МВС забезпечує планування та реалізацію управлінських рішень, прогнозування стану системи безпеки, реагування на надзвичайні ситуації та координацію з іншими органами публічної влади [31].

Варто наголосити, що правовою основою ведення документаційного забезпечення в системі Національної поліції України є комплекс нормативно-правових актів, що регламентують як загальні засади діловодства, так і специфіку електронного документообігу. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» формує правовий каркас використання цифрових технологій у сфері документообігу, зокрема в контексті легітимності електронного підпису, зберігання й передачі даних [32]. Специфічно для Національної поліції функціонує власна Інструкція з діловодства, затверджена наказом № 414, яка враховує особливості її організаційної структури, оперативної діяльності та необхідність збереження конфіденційності даних [33].

Окрім основних нормативно-правових актів, що регламентують документування управлінської діяльності в системі публічного адміністрування, важливу роль у формуванні єдиних підходів до ведення діловодства та архівної справи відіграють національні стандарти України, які мають обов'язковий характер для використання у державних органах. Зокрема, ДСТУ 2732:2023 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять» встановлює загальні терміни, поняття і вимоги, що формують нормативно-методологічну базу у сфері діловодства та архівного зберігання документів, а також сприяє уніфікації практики документування в органах влади. Стандарт ДСТУ ISO 23081-1:2018 (ISO 23081-1:2017, IDT) «Інформація та документація. Процеси керування записами» визначає принципи, методи та організаційні підходи до управління документаційними процесами.

Номенклатура справ і перелік документів, які формуються в діяльності конкретного органу або підрозділу Національної поліції України, визначаються сукупністю чинників, що прямо відображають функціональну специфіку та організаційні особливості відповідного підрозділу. Насамперед це функції та завдання, покладені на орган у межах його компетенції, адже саме характер службової діяльності зумовлює типи документів, що виникають у процесі реалізації управлінських, оперативних чи адміністративних функцій. Крім того,

предметна і територіальна компетенція суттєво впливає на обсяг і зміст діловодної діяльності, адже від неї залежить як масштаб взаємодії підрозділу з іншими структурами, так і рівень деталізації управлінських документів. Особливе значення мають також горизонтальні та вертикальні зв'язки органу з іншими підрозділами Національної поліції, Міністерством внутрішніх справ України, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Ці зв'язки визначають обсяг взаємної документаційної взаємодії, характер циркуляції інформації, погодження дій та порядок погодження або затвердження рішень. Крім цього, внутрішні регламенти й правила, прийняті в окремому органі чи підрозділі, встановлюють порядок документування професійної діяльності відповідно до специфіки реалізації повноважень, що дозволяє адаптувати загальні норми діловодства до практичних умов конкретної організаційної структури.

Класи документації, які утворюються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції України, системно впорядковані відповідно до положень Національного класифікатора НК 010:2021 від 12.03.2021 № 526 [34]. Цей класифікатор є нормативною основою для уніфікації документаційних процесів та визначення єдиних підходів до класифікації документів за видами, що дозволяє забезпечити упорядкованість управлінського документообігу, юридичну визначеність та організаційну послідовність у діяльності поліцейських органів. Одним із ключових видів документації, що прямо забезпечує реалізацію функцій публічного адміністрування, виступає організаційно-розпорядча документація. Вона є основою для структуризації управлінських рішень і забезпечення правового регулювання як внутрішньої, так і зовнішньої діяльності органів Національної поліції.

Організаційно-розпорядча документація включає три основні підвиди. По-перше, це організаційна документація, яка закріплює установчі та нормативні основи функціонування поліцейських підрозділів. Вона містить положення або статuti, що визначають правовий статус органу, його компетенцію, внутрішню структуру, штатну чисельність та функціональну спеціалізацію, а також посадові

інструкції, штатні розписи, внутрішні регламенти та договори, які деталізують обов'язки та повноваження окремих працівників. По-друге, розпорядча документація оформлює управлінські рішення з основних питань діяльності підрозділів, адміністративно-господарських та кадрових питань. До неї належать накази, розпорядження, рішення, доручення керівництва, які мають обов'язковий характер для виконання та служать інструментами реалізації повноважень. По-третє, інформаційно-аналітична документація виконує роль основи для прийняття управлінських рішень, оскільки містить актуальні дані, аналітичну інформацію, експертні оцінки, що відображають стан справ у тій чи іншій сфері діяльності.

Підсумовуючи вищенаведене, можна констатувати, що діяльність МВС здійснюється на основі комплексного поєднання конституційних положень, законів та підзаконних нормативно-правових актів, які визначають повноваження, обов'язки та механізми реалізації державної політики у сфері забезпечення безпеки й громадського порядку. В умовах воєнного стану відбувається диференціація завдань та пріоритетів діяльності МВС, що включає посилення контролю за правопорядком, мобілізаційні заходи та координацію з оборонними структурами. Нормативно-правова база забезпечує правомірність і ефективність управлінських рішень та визначає порядок взаємодії між суб'єктами публічного управління.

## Висновки до розділу 1

1. Публічне управління в системі МВС являє собою цілеспрямований, організуючий і координуючий вплив держави, спрямований на забезпечення реалізації функцій внутрішньої безпеки, охорони громадського порядку, захисту прав і свобод людини, а також на підтримання стабільності суспільних процесів у надзвичайних умовах. Його сутність полягає у поєднанні владно-організаційних, адміністративних, правових і соціально-комунікаційних механізмів, які забезпечують ефективне виконання завдань державної політики у сфері діяльності органів та підрозділів системи МВС. В умовах воєнного стану

публічне управління в МВС набуває особливого змісту, адже його діяльність зосереджується не лише на забезпеченні правопорядку, а й на реалізації заходів оборонного характеру, координації з військовими формуваннями, оперативному реагуванні на загрози національній безпеці.

2. Правове регулювання діяльності МВС у період дії воєнного стану має особливий характер, зумовлений необхідністю забезпечення обороноздатності держави, захисту конституційного ладу, громадської безпеки та публічного порядку. Нормативно-правову основу становлять Конституція України та закони України, а також низка підзаконних актів і відомчих наказів, які конкретизують повноваження, порядок організації та межі діяльності органів МВС у воєнний час. В межах цього правового поля реалізується система управлінських рішень, спрямованих на підтримання громадської безпеки, організацію взаємодії між підрозділами МВС та військовими структурами, забезпечення законності в умовах підвищених загроз.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МІНІСТЕРСТВІ ВНУТРІШНІХ СПРАВ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

#### **2.1. Практичні аспекти публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану**

Публічне управління в умовах воєнного стану набуває особливої важливості для Міністерства внутрішніх справ, оскільки саме цей орган відповідає за забезпечення громадського порядку, безпеки громадян та координацію дій правоохоронних і оборонних структур. Воєнний режим суттєво змінює традиційні механізми роботи МВС, висуває нові вимоги до оперативного планування, прийняття рішень і мобілізації ресурсів, а також потребує чіткого узгодження дій між департаментами та іншими державними установами. У таких умовах ефективно публічне управління в МВС стає ключовим чинником підтримки стабільності, швидкого реагування на загрози та забезпечення безпеки населення.

Варто наголосити, що практичні аспекти публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах правового режиму воєнного стану полягають у реалізації завдань, спрямованих на забезпечення громадської безпеки, обороноздатності держави та підтримання правопорядку. МВС організовує діяльність своїх структурних підрозділів таким чином, щоб забезпечити ефективне виконання оперативних і превентивних заходів, координацію дій між департаментами та з іншими державними органами, зокрема силами оборони та місцевими органами влади. Управлінські процеси включають планування ресурсів і персоналу, мобілізацію резервів, контроль за виконанням завдань, оперативний аналіз ситуації та прийняття управлінських рішень у реальному часі. Особлива увага приділяється кадровому забезпеченню та підготовці співробітників до дій у надзвичайних умовах, впровадженню

інформаційних і технологічних засобів управління, а також оцінці ефективності виконаних заходів.

Стратегічне планування є надзвичайно важливим інструментом забезпечення національної безпеки, оскільки воно спрямоване на формування довгострокових орієнтирів розвитку держави та її інституцій, у тому числі органів системи Міністерства внутрішніх справ. У сфері публічного управління стратегічне планування розуміється як цілеспрямований, системний і безперервний процес розроблення, впровадження та коригування стратегій і планів дій, які визначають основні напрями функціонування державних органів і забезпечують ефективне досягнення визначених стратегічних цілей. Його сутність полягає у створенні такої моделі управлінських рішень, що дозволяє державі або організації завчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимально розподіляти ресурси та передбачати можливі ризики.

3. Жупан підкреслює, що стратегічне планування є визначальним чинником розвитку, стабільності та поступу будь-якої держави, адже воно передбачає встановлення довгострокових цілей, розроблення стратегій і впровадження конкретних планів дій, спрямованих на досягнення бажаних результатів. У контексті національної незалежності, безпеки та збереження державних кордонів стратегічне планування набуває особливого значення, оскільки воно виступає основою формування дорожньої карти розвитку країни, гарантує її автономність, ефективність управління та створює умови для сталого зростання. Як зазначає науковець, процес стратегічного планування складається з кількох взаємопов'язаних етапів, що забезпечують послідовність і логічність управлінських дій. Першим етапом є аналіз ситуації, який передбачає комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення потенційних загроз і можливостей, а також визначення сильних і слабких сторін держави чи організації. Наступним етапом виступає визначення місії та цілей, у межах якого формулюється основна мета діяльності й конкретизуються завдання, необхідні для її досягнення. Третім етапом є безпосереднє стратегічне планування, що охоплює розроблення стратегічних ініціатив і планів дій,

визначення необхідних ресурсів, механізмів реалізації, моніторингу й оцінювання ефективності їх виконання. Четвертий етап – це реалізація, тобто практичне впровадження розроблених стратегічних планів, здійснення конкретних заходів і ініціатив, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Завершальним етапом є моніторинг та оцінка, які полягають у систематичному відстеженні виконання стратегічних документів, аналізі їх результативності, впливу на досягнення цілей та внесенні необхідних коректив для підвищення ефективності управлінських рішень [35, с. 79].

А. Миколук підкреслює, що в процесі стратегічного планування надзвичайно важливу роль відіграє лідер, оскільки саме від його здатності бачити перспективу, приймати виважені рішення та координувати дії залежить успішність реалізації стратегічних ініціатив. У цьому контексті стратегічне планування розглядається як комплексний інструмент управління, який дозволяє організації чітко визначити свої стратегічні цілі, розробити детальний та послідовний план дій, забезпечити ефективне використання ресурсів та контролювати процес досягнення поставлених результатів. Важливим аспектом, на який звертає увагу автор, є те, що оцінка ефективності діяльності організації не повинна зводитися до формального підрахунку виконаних процедур або операцій, а має базуватися на реальному досягненні визначених цілей. Такий підхід забезпечує орієнтацію управлінських рішень на результат, підвищує рівень відповідальності керівництва та дозволяє своєчасно коригувати стратегію у разі зміни зовнішніх і внутрішніх умов [36, с. 136].

К. Бугайчук підкреслює, що планування в органах Національної поліції має низку специфічних рис, що визначають його роль і значення в системі публічного адміністрування. По-перше, планування розглядається як окрема стадія управлінського процесу, яка забезпечує логічну структуру та послідовність дій у досягненні визначених цілей. По-друге, його елементами виступають чітко впорядковані операції, що спрямовані на конкретизацію мети адміністрування, визначення переліку та системи заходів для її досягнення, встановлення послідовності виконання цих заходів, призначення виконавців,

визначення термінів реалізації, розподіл фінансових, матеріально-технічних і кадрових ресурсів, а також визначення критеріїв оцінки досягнення цілей або загальної мети управління. По-третє, процес планування переважно здійснюється за ініціативою та під керівництвом суб'єктів адміністрування, що дозволяє спрямовувати зусилля підпорядкованого персоналу на досягнення єдиної, узгодженої мети органу. Нарешті, формальним вираженням і конкретним кінцевим результатом цієї стадії є прийняття, ухвалення або затвердження плану як управлінського рішення, зафіксованого в особливій формі, що надає процесу офіційності та забезпечує підзвітність його виконання [37, с. 88].

Так, відповідно до чинних відомчих нормативних актів, зокрема Інструкції з організації планування в Міністерстві внутрішніх справ України від 14.11.2016 та Інструкції з організації планування в системі Національної поліції України від 24.12.2015, в системі поліції розробляються плани, які класифікуються на загальні, спеціальні та індивідуальні [38] :

1. Загальні плани визначають обсяг роботи суб'єкта планування на певний проміжок часу відповідно до основних напрямів його діяльності і поділяються за термінами виконання на перспективні та поточні. Перспективні плани призначені для формування стратегії діяльності суб'єкта планування або для вирішення конкретних завдань однієї із сфер його діяльності на довгострокову перспективу, тоді як поточні плани конкретизують засоби та заходи, необхідні для досягнення цілей, передбачених перспективними планами, на визначений короткостроковий період, як правило на рік і менше. До поточних планів належать План основних заходів Національної поліції та її територіальних органів на рік, плани основних заходів структурних підрозділів апарату Національної поліції, міжрегіональних органів, структурних підрозділів територіальних органів і відокремлених підрозділів (відділів) на півріччя, а також інші плани, передбачені законодавством.

2. Спеціальні плани передбачають розробку заходів для виконання окремих службових завдань, організацію виконання законодавчих та нормативно-правових актів, а також створення комплексних планів протидії

злочинності та забезпечення публічної безпеки і громадського порядку. До таких планів належать, зокрема, плани проведення оперативно-профілактичних заходів або відпрацювань, які визначаються і затверджуються окремими нормативно-правовими актами.

3. Індивідуальні плани охоплюють конкретну роботу працівників поліції і спрямовані на досягнення поставлених перед підрозділами та органами завдань, забезпечуючи реалізацію загальних і спеціальних планів у практичній діяльності.

Центральним інструментом публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ України є управлінські рішення, які виступають основним механізмом реалізації державної політики, забезпечення законності та ефективного функціонування правоохоронної системи. Вони формуються на основі аналізу нормативно-правової бази, стратегічних та оперативних завдань МВС, поточного стану криміногенної ситуації та соціально-політичного середовища. Управлінські рішення можуть носити стратегічний, тактичний або оперативний характер, визначаючи пріоритети діяльності підрозділів, розподіл ресурсів, порядок реагування на правопорушення та забезпечення безпеки.

Якість управлінських рішень у системі Міністерства внутрішніх справ відіграє ключову роль у формуванні ефективного управління, адже від правильності, своєчасності та обґрунтованості кожного рішення залежить результативність оперативно-службової діяльності, стабільність правопорядку та рівень довіри громадськості до правоохоронної системи. Кожне управлінське рішення є не лише вихідною точкою для дій, а й своєрідним механізмом, який запускає безперервний ланцюг управлінських заходів — від інформаційного аналізу до реалізації практичних кроків. Незалежно від рівня, на якому воно приймається, кожне рішення має відповідати цілому комплексу вимог, зумовлених як загальними принципами публічного адміністрування, так і специфікою діяльності органів поліції.

Управлінські рішення повинні бути чітко обґрунтованими та відповідати реальній ситуації, в якій вони приймаються, враховуючи її складність, динамічність і можливі ризики. Крім того, вони мають бути законними – тобто

відповідати чинному законодавству, відомчим нормативним актам, наказам і інструкціям. Принцип компетентності є не менш важливим: лише особа, яка має відповідні повноваження та професійну підготовку, може ухвалювати управлінські рішення, здатні забезпечити ефективне функціонування підрозділів. Важливим критерієм є також своєчасність, адже затримка в ухваленні рішень у правоохоронній діяльності може призвести до негативних наслідків, втрати контролю над ситуацією або навіть до порушення прав і свобод громадян.

Управлінські рішення, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції України, характеризуються рядом визначальних ознак, які відображають їх специфіку та роль у забезпеченні ефективного функціонування правоохоронної системи. По-перше, вони є підвидом державних управлінських рішень, оскільки формуються центральним органом виконавчої влади з метою реалізації завдань і функцій, визначених чинним законодавством для системи Національної поліції. По-друге, ці рішення слугують засобом організації діяльності органів та підрозділів поліції, забезпечення виконання ними нормативно-правових актів, підтримання стабільності організаційних структур та сприяють їх подальшому розвитку й удосконаленню. По-третє, управлінське рішення приймається уповноваженим суб'єктом адміністрування з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку держави та правоохоронної системи. По-четверте, його прийняття обумовлене не особистими бажаннями суб'єкта, а потребою реалізації конкретних завдань поліції та реагування на актуальні проблеми й ситуації в її повсякденній діяльності. По-п'яте, рішення має організуючий владний характер, є обов'язковим для виконавців і, за необхідності, забезпечується заходами примусового впливу. Також воно встановлює обов'язкові правила поведінки для всіх об'єктів системи поліції, що можуть мати як конкретний, так і нормативний характер, поширюючись на абстрактні суспільні відносини. Важливо, що під час ухвалення рішення суб'єкт адміністрування обирає оптимальний варіант із кількох альтернатив, що проявляє вольовий, творчий та розумово-психологічний

характер його діяльності. Нарешті, управлінські рішення приймаються в межах встановлених повноважень і відповідно до затвердженої процедури, що гарантує їх законність та відповідність принципам публічного управління [39, с. 132].

На думку С. Потеряйко, у кризових ситуаціях ефективність діяльності органів державної влади, зокрема Міністерства внутрішніх справ, значною мірою залежить від побудови належної моделі інформаційного механізму прийняття управлінських рішень. Учена підкреслює, що така модель повинна забезпечувати безперервне, своєчасне та достовірне регулювання інформаційного обміну між суб'єктами державного управління національною безпекою та об'єктами управління, що дозволяє мінімізувати ризики та втрати під час виникнення кризових обставин. Сутність запропонованого підходу полягає у створенні єдиної інформаційно-аналітичної системи, яка інтегрує дані з різних джерел, забезпечує швидкий обмін інформацією між управлінськими рівнями та дозволяє приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Такий механізм сприяє підвищенню адаптивності системи публічного управління, дозволяє оперативно реагувати на зміну ситуації, координувати дії суб'єктів безпеки та забезпечувати належну реалізацію державної політики у сфері національної безпеки [40, с. 109].

Варто наголосити, що існує універсальний комплексний механізм прийняття управлінських рішень, який базується на інтеграції п'яти взаємопов'язаних складових: соціально-психологічного, інформаційно-аналітичного, адміністративно-організаційного, нормативно-правового та фінансово-економічного механізмів. Учений наголошує, що ефективність управлінського процесу, особливо в умовах невизначеності та кризових обставин, досягається лише за умови гармонійної взаємодії всіх цих елементів. Соціально-психологічний механізм забезпечує узгодженість дій управлінців, формування колективної відповідальності та довіри в управлінському середовищі. Інформаційно-аналітичний компонент спрямований на збирання, обробку та аналіз даних, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень. Адміністративно-організаційний механізм визначає структуру, функції

та взаємодію між суб'єктами управління, регламентуючи порядок реалізації рішень. Нормативно-правовий забезпечує їх відповідність законодавству та принципам державної політики, а фінансово-економічний створює ресурсну основу для їх практичного втілення.

Слід враховувати науково-методичний підхід до формування умов розвитку механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень у системі державного управління в умовах надзвичайних ситуацій, який полягає в удосконаленні організаційно-інформаційного забезпечення якості державних рішень, що передбачає створення ефективних каналів комунікації між управлінськими рівнями, своєчасний обмін інформацією та підвищення аналітичної спроможності суб'єктів управління. Важливою складовою концепції є розвиток процесів моделювання, яке розглядається як ключовий інструмент підтримки прийняття державно-управлінських рішень у кризових умовах. Моделювання дає змогу прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, оцінювати наслідки управлінських дій та обирати найбільш оптимальні стратегії реагування. Крім того, дослідник підкреслює необхідність визначення системи показників ефективності, за допомогою яких можна здійснювати об'єктивне оцінювання варіантів управлінських рішень і контролювати результативність їх реалізації.

До прикладу, процес прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки має підпорядковуватися загальним закономірностям прийняття рішень у сфері забезпечення національної безпеки, водночас враховуючи специфічні особливості, зумовлені завданнями та напрямками діяльності відповідних суб'єктів державного управління. Учений підкреслює, що ці особливості впливають із багатовимірності самої системи національної безпеки, де питання прикордонної безпеки перетинаються з проблемами оборони, міграційної політики, протидії транснаціональній злочинності, забезпечення економічної стабільності та гуманітарної безпеки. Відтак управлінські рішення у цій сфері повинні ґрунтуватися на системному аналізі взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами безпеки, мати

міжвідомчий і комплексний характер та узгоджуватися з положеннями законодавства України.

Отже, управлінське рішення в системі Міністерства внутрішніх справ України в кризових умовах забезпечується насамперед правовим, організаційним і структурно-функціональним механізмами публічного управління. Саме вони визначають порядок діяльності органів та підрозділів МВС, регулюють їх взаємодію, розподіл повноважень і відповідальності, а також забезпечують законність і послідовність управлінських дій у ситуаціях підвищеного ризику. Водночас інші механізми також мають важливе значення для ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень у кризових умовах функціонування системи органів та підрозділів, які координуються МВС, зокрема політичний, інформаційний, ресурсний та інші, що комплексно впливають на здатність МВС своєчасно реагувати на виклики безпеки та забезпечувати стабільність публічного порядку.

Контроль і нагляд у публічному управлінні Міністерства внутрішніх справ України є невід'ємними складовими механізму забезпечення законності, дисципліни та ефективності управлінської діяльності. У системі публічного управління МВС контроль виступає інструментом зворотного зв'язку, який дає змогу оцінити, наскільки ефективно реалізуються управлінські рішення, чи дотримуються підрозділи вимог нормативно-правових актів, наказів і розпоряджень керівництва, а також визначити шляхи удосконалення управлінських процесів.

Так, А. Кучук досліджує особливості контролю та нагляду в системі публічного управління, визначаючи контроль як активну управлінську діяльність суб'єктів публічної адміністрації, спрямовану на перевірку виконання завдань, дотримання вимог законодавства та рішень вищих органів підконтрольними структурами. На думку вченого, контроль виконує функцію моніторингу ефективності реалізації управлінських рішень, виявлення відхилень і забезпечення своєчасного реагування на виявлені недоліки [41].

На думку О. Скочиляс-Павлів контроль і нагляд у публічному управлінні Міністерства внутрішніх справ України становлять ключові елементи системи забезпечення законності, дисципліни та результативності діяльності органів та підрозділів системи МВС. Контроль у межах публічного управління МВС є активною формою управлінської діяльності, спрямованою на перевірку виконання покладених завдань, оцінювання ефективності реалізації управлінських рішень, дотримання нормативно-правових актів, наказів і розпоряджень керівництва [42, с. 168].

Окрім вищенаведеного, Д. Припутень підкреслює, що громадський контроль виступає важливим інструментом публічного управління, який доповнює внутрішні механізми контролю в Міністерстві внутрішніх справ. Він характеризується низкою ключових ознак: є ефективним засобом участі громадян та їхніх об'єднань у діяльності поліції, здійснюється у формі публічної перевірки та спирається на заходи, передбачені Конституцією та законами України, включно з правовими, організаційними та інформаційними. Громадський контроль сприяє отриманню об'єктивної інформації про діяльність підрозділів поліції, при цьому повноваження його суб'єктів не мають юридично-владного характеру. Його впровадження забезпечує підвищення ефективності роботи органів поліції, орієнтованої на охорону прав і свобод людини, протидію злочинності та підтримку публічної безпеки і порядку, а ухвалені рекомендації носять, як правило, дорадчий характер, що робить їх стимулюючим, а не обов'язковим інструментом управлінських рішень [43, с. 46].

А. Мерник підкреслює, що навіть у період воєнного стану громадський моніторинг сектору безпеки та оборони зберігає свою надзвичайну важливість. Водночас особливості цієї сфери, пов'язані із забезпеченням національної безпеки, зумовлюють законодавчі обмеження: по-перше, значна частина інформації про діяльність органів безпеки стає обмеженою; по-друге, державні органи, включно з військовим керівництвом та адміністративними структурами, отримують додаткові повноваження для обмеження або тимчасового призупинення роботи окремих суб'єктів громадського контролю; по-третє,

діяльність громадських організацій у цій сфері переорієнтовується на підтримку обороноздатності держави та захист громадян. У таких умовах громадський контроль набуває особливої значущості як засіб підвищення прозорості, відповідальності та захисту прав людини, а активна участь громадян і координація дій громадських і міжнародних організацій визначає здатність суспільства зберегти свої цінності та основоположні принципи під час воєнних дій [44, с. 58].

Останнім важливим аспектом, який заслуговує на особливу увагу, є кадровий потенціал Міністерства внутрішніх справ, що виступає основою ефективного функціонування всієї системи публічного управління у сфері діяльності органів та підрозділів системи МВС. На думку С. Ващенка управління людськими ресурсами в системі державної служби під час дії воєнного стану є надзвичайно складним, але водночас стратегічно важливим завданням. Цей процес передбачає гнучку адаптацію до мінливих умов, забезпечення безперервності функціонування державного апарату та оперативне реагування на виклики, що виникають у зв'язку з воєнними діями. Науковець наголошує, що законодавче регулювання у цей період набуває особливого значення, адже держава ухвалює спеціальні нормативні акти, які вносять зміни до чинного законодавства про державну службу та трудові відносини, встановлюючи тимчасові обмеження, що стосуються мобілізації, призову та виконання службових обов'язків. Одним із ключових напрямів є мобілізація людських ресурсів, що потребує здатності державних органів швидко залучати необхідні кадри для виконання найважливіших завдань, формування резерву персоналу та ведення обліку фахівців, яких можна залучити у разі надзвичайних ситуацій. Не менш важливою складовою виступає навчання та підвищення кваліфікації, адже підготовка кадрів до роботи в умовах кризових обставин сприяє їхній професійній стійкості й ефективності. Значну роль відіграють також налагоджені комунікації та координація між різними структурами, що забезпечують узгодженість управлінських дій. Окрему увагу необхідно приділяти утриманню

досвідчених працівників шляхом запровадження систем мотивації, підтримки та захисту [45, с. 24].

Кадрова політика Національної поліції України в умовах воєнного стану перебуває на етапі становлення, однак уже сьогодні окреслюються її основні риси, серед яких стратегічність, комплексність, професіоналізм, спеціалізація, безперервність та координація. Стратегічний характер полягає у прогнозуванні кадрових потреб на тривалий період із урахуванням воєнних викликів. Комплексність означає врахування всіх напрямів кадрової роботи та особливостей воєнної ситуації при прийнятті управлінських рішень. Професіоналізм кадрів передбачає роботу з наявним потенціалом, підвищення рівня підготовки та розподіл функцій відповідно до компетентності поліцейських. Спеціалізація полягає у формуванні бойових груп, здатних діяти в умовах війни, тоді як безперервність забезпечує сталість кадрової роботи навіть за надзвичайних обставин. Координація кадрової політики проявляється в узгодженості дій керівників усіх рівнів задля єдиної мети – ефективного виконання завдань Національної поліції в умовах воєнного стану [46, с. 322].

Отже, практичні інструменти публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ України в умовах воєнного стану набувають особливої ваги, оскільки саме вони забезпечують реалізацію управлінських рішень у кризових обставинах, підтримання належного рівня службової дисципліни, ефективне використання кадрового потенціалу та координацію дій між усіма підрозділами системи МВС.

## **2.2.Оцінка діючої системи публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану**

Необхідність ґрунтовного аналізу та оцінки ролі Міністерства внутрішніх справ України у системі центральних органів виконавчої влади, зокрема щодо його ефективності у забезпеченні безпеки, правопорядку та захисту прав і свобод

громадян, а також у виконанні стратегічних завдань державної політики в умовах сучасних викликів і загроз, залишається надзвичайно актуальною для сьогодення.

Ю. Сірій наголошує, що сьогодні Міністерство внутрішніх справ України є сучасною та динамічною структурою, яка постійно вдосконалює свої механізми роботи та впроваджує передові технології з метою підвищення ефективності виконання своїх завдань. Впровадження новітніх інформаційних систем, високоточного обладнання, сучасних засобів зв'язку та спеціалізованої техніки дозволяє міністерству не лише оперативно реагувати на загрози, а й забезпечувати комплексний контроль за станом правопорядку та безпеки на території держави. Завдяки таким технологічним новаціям, МВС здатне більш ефективно протидіяти злочинності, координувати діяльність підрозділів у реальному часі та забезпечувати належну взаємодію з іншими органами державної влади та міжнародними партнерами. Крім технічних засобів, вагоме значення має кадровий потенціал Міністерства внутрішніх справ. Його склад формують висококваліфіковані фахівці, які регулярно проходять професійне навчання, підвищують кваліфікацію та опановують сучасні методи роботи у сфері забезпечення безпеки та правопорядку. Така системна підготовка персоналу дає змогу МВС оперативно реагувати на складні виклики, пов'язані з внутрішньою та зовнішньою безпекою, адаптуватися до швидкозмінних умов та підтримувати високий рівень професіоналізму у виконанні поставлених завдань [47, с. 66].

Рівень забезпечення національної безпеки України визначається передусім ефективністю функціонування органів державної влади, чіткістю розподілу повноважень, відповідальністю за виконання визначених завдань та налагодженою взаємодією між ними. У цьому контексті трансформація Міністерства внутрішніх справ України у багатопрофільне цивільне відомство європейського зразка стала ключовим кроком для підвищення ефективності державного управління у сфері внутрішньої безпеки. МВС забезпечує формування та реалізацію державної політики щодо протидії злочинності та

підтримання громадського правопорядку, системного управління державним кордоном, запобігання нелегальній міграції, цивільного захисту, пожежної безпеки та протидії надзвичайним ситуаціям. Крім того, міністерство координує діяльність органів, які реалізують державну внутрішню політику, чітко розділяючи завдання політичного управління та професійної діяльності органів та підрозділів системи МВС. Завдяки цій трансформації МВС стало важливою складовою сектора безпеки та оборони України, що відповідає положенням Стратегії воєнної безпеки України від 27 березня 2021 року та забезпечує ефективну реалізацію державних пріоритетів у забезпеченні стабільності, правопорядку та безпеки громадян [48]. Окрім Міністерства внутрішніх справ, до системи сектору безпеки й оборони належать також центральні органи виконавчої влади, діяльність яких координується Кабінетом Міністрів України через МВС.

Сьогодні структура МВС охоплює низку ключових органів, що забезпечують виконання завдань у сфері безпеки, правопорядку та захисту громадян: Національну поліцію України, Державну прикордонну службу України, Державну службу України з надзвичайних ситуацій, Національну гвардію України, Державну міграційну службу України та Головний сервісний центр МВС України. Структура МВС охоплює апарат, що складається з керівництва на чолі з державним секретарем, першим заступником та п'ятьма заступниками, а також 12 департаментів: Департамент організаційно-апаратної роботи, Департамент персоналу, Департамент фінансово-облікової політики, Департамент інформатизації, Департамент комунікацій, Департамент юридичного забезпечення, Департамент внутрішнього аудиту, Департамент міжнародного співробітництва, Департамент з питань режиму та службової діяльності, Департамент державного майна та ресурсів, Департамент охорони здоров'я та реабілітації, Департамент забезпечення діяльності апарату. До апарату також входять п'ять управлінь – Управління запобігання корупції, Управління ліцензування, Управління моніторингу дотримання прав людини, Управління координації діяльності авіації та Управління забезпечення

формування державної політики у сфері протидії наркозлочинності; чотири директори – Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції, Директорат публічної безпеки, протидії злочинності та забезпечення правопорядку, Директорат безпеки державного кордону та міграційних процесів, Директорат цивільного захисту, запобігання виникненню надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків; два відділи – Відділ мобілізаційної роботи, організації бронювання та Відділ запровадження інновацій і проєктного менеджменту; п'ять секторів – Сектор державного нагляду за охороною праці, Сектор взаємодії з територіальними органами, Сектор по роботі з підприємствами, Сектор цивільного захисту та Сектор охорони праці. До сфери управління МВС належать також навчальні заклади – Національна академія внутрішніх справ, Харківський національний університет внутрішніх справ, Львівський державний університет внутрішніх справ та інші навчальні установи, дві науково-дослідні установи, заклади охорони здоров'я, установи та підприємства, що забезпечують комплексне функціонування системи МВС [49, с. 50].

Підвищення ефективності діяльності системи МВС України, адаптація її структури та функцій до сучасних суспільних викликів, а також інтеграційних процесів у міжнародному середовищі безпосередньо залежать від оптимального управління всією системою. Від ефективності керівних рішень у МВС визначається здатність забезпечувати конституційні права та свободи громадян, гарантувати особисту безпеку, дотримання законності та підтримання правопорядку в умовах принципово нових викликів. Сучасний розвиток суспільства демонструє, що успішність функціонування системи МВС значною мірою визначається професіоналізмом управлінського апарату, вмінням координувати дії підрозділів, швидко реагувати на загрози та впроваджувати ефективні організаційні рішення, що відповідають сучасним стандартам публічного управління та потребам суспільства.

К. Мельник підкреслює, що структура та функціонування МВС України демонструють його ознаки як комплексної системи. По-перше, МВС має чітко визначену структуру, що включає різні органи та формування, кожен із яких

виконує специфічні завдання, але всі вони орієнтовані на досягнення єдиної мети — захист прав і свобод громадян, інтересів суспільства та держави, що свідчить про цілісність системи. По-друге, цілісність забезпечується органічним взаємозв'язком між органами та формуваннями та їхньою взаємодією у процесі функціонування. По-третє, МВС характеризується ієрархічною структурою: підрозділи нижчого рівня підпорядковані вищестоящим, що забезпечує ефективність управління та координацію дій. По-четверте, система МВС є динамічною та взаємозалежною із зовнішнім середовищем: її елементи відстежують зміни в суспільстві, аналізують їх і формують відповідні реакції для досягнення цілей. По-п'яте, органи та формування МВС можна розглядати як окремі підсистеми, тоді як сама система МВС є елементом більш широкої системи державних та правоохоронних органів, що забезпечує її інтеграцію у загальнодержавну систему публічного управління та правопорядку [50, с. 53].

Варто наголосити, що ефективність публічного управління є визначальним чинником розвитку держави, адже вона прямо впливає на економічну стабільність, соціальне благополуччя та якість життя громадян. Від того, наскільки система управління здатна реагувати на потреби та очікування суспільства, залежить успішність реалізації державних програм, розвиток підприємницької діяльності, рівень зайнятості та соціальна згуртованість населення. Аналіз ефективності дозволяє оцінити доцільність використання обмежених ресурсів, забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та перевірити правильність обраної стратегії розвитку. Це також створює можливості для своєчасного коригування управлінських заходів, удосконалення процесів прийняття рішень і формування системи постійного вдосконалення, яка здатна адаптуватися до змінних умов і викликів сучасності.

На думку Т. Королюк, оцінювання ефективності публічного управління має важливе значення для підвищення прозорості і підзвітності органів влади, залучення громадськості та зацікавлених сторін до визначення цілей, контролю за їх виконанням і оцінки результатів. Воно дозволяє накопичувати практичний досвід, який стає основою для реалізації майбутніх ініціатив, забезпечує успіх

реформ у різних сферах державного життя та сприяє вирішенню соціально-економічних проблем. Висока ефективність публічного управління формує основу довіри до державних інституцій, зміцнює інституційну спроможність влади та сприяє сталому розвитку суспільства, роблячи управлінський процес не лише інструментом виконання завдань, а й механізмом стратегічного розвитку країни [51, с. 182].

Так, відповідно до ст. 11 Закону України «Про Національну поліцію», основним критерієм оцінки ефективності діяльності органів і підрозділів поліції є рівень довіри населення до поліції [17]. Водночас міжнародний досвід правоохоронної діяльності демонструє, що оцінка ефективності є комплексним поняттям, яке охоплює різні аспекти роботи поліції. До ключових складових цього критерію належать кількість виявлених, припинених та розслідуваних кримінальних правопорушень, динаміка змін рівня злочинності, досягнення стратегічних цілей, визначених спільно з громадою, а також результати соціологічних досліджень, що відображають ступінь довіри населення до правоохоронних органів. Такий багатоплановий підхід дозволяє оцінювати роботу поліції не лише з точки зору формальних показників, але й з огляду на її реальний вплив на безпеку громадян, задоволеність населення діяльністю правоохоронних органів і рівень взаємодії з громадянським суспільством [52, с. 92].

Перспективним у контексті визначення правових аспектів оцінки ефективності діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану є Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони на 2023–2027 роки, затверджений Указом Президента України від 11.05.2023 р. № 273/2023 [53]. Документ відображає реалії діяльності органів правопорядку під час збройної агресії російської федерації проти України, коли вони стикнулися з безпрецедентними викликами, насамперед у безпековій сфері, що вимагало оперативного реагування. Зокрема, були виявлені організаційні та інші проблеми, що впливали на здатність правоохоронних органів ефективно виконувати функції щодо забезпечення

національної безпеки, громадського порядку та протидії кримінальній протиправній діяльності. Водночас суспільство зберігало високий запит на рішучі та позитивні зміни у всіх сферах, включаючи правоохоронну діяльність, після перемоги України. У цьому контексті дієвість і ефективність органів правопорядку, як невід'ємної складової сектору безпеки і оборони, що реалізують стратегічні цілі та дотримуються стандартів прав людини й основоположних свобод, виступає ключовим критерієм оцінки їх роботи та показником здатності забезпечувати стабільність, безпеку громадян і захист інтересів держави.

I. Катеренчук визначає низку ключових заходів, які сприятимуть вирішенню проблемних питань оцінки ефективності діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану. Серед них першочергове значення мають посилення механізмів демократичного цивільного контролю та активне залучення громадянського суспільства до взаємодії з органами правопорядку, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності діяльності поліції. Важливим є забезпечення доступу до публічної інформації та підвищення громадської поінформованості про різні аспекти роботи органів правопорядку, включаючи результати реформ та заходи щодо доброчесності. Рекомендовано впроваджувати щорічний соціологічний зовнішній моніторинг діяльності органів правопорядку, а також оприлюднювати звіти для ЗМІ та громадськості з акцентом на підзвітності та прозорості. Окрім цього, підвищення обізнаності співробітників поліції з питань доброчесності, підзвітності та прозорості через систематичне навчання є невід'ємною складовою зміцнення ефективності. Значна увага приділяється гарантіям незалежності органів правопорядку від зовнішнього та внутрішнього втручання у професійну діяльність, зокрема в межах здійснення кримінального провадження, що забезпечує стабільність і цілісність правоохоронної системи навіть у умовах воєнного стану [54, с. 250].

Окрім цього Є. Гіденко, що механізм нормативно-правового регулювання оцінки тактичної грамотності виконання службово-бойових завдань особовим складом Національної поліції України є ключовим інструментом управлінської

діяльності Міністерства внутрішніх справ, оскільки він забезпечує системний підхід до контролю та оцінки професійної підготовки працівників поліції. Цей механізм дозволяє не лише перевіряти рівень тактичної та службової компетентності персоналу, а й визначати ефективність організаційних рішень, оцінювати доцільність обраних стратегій та коригувати процеси виконання службових завдань відповідно до стандартів і нормативних вимог. Завдяки нормативно-правовому регулюванню оцінка стає структурованою, об'єктивною та системною, що сприяє підвищенню оперативної спроможності підрозділів і загальної ефективності управлінської діяльності [55, с. 18].

Крім того, цей механізм є основою для планування навчання, підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетенцій особового складу, що безпосередньо впливає на якість виконання службово-бойових завдань. Він забезпечує своєчасне виявлення слабких місць у підготовці працівників, дозволяє органам управління приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, вдосконалення процедур та оптимізації роботи підрозділів. У ширшому контексті, нормативно-правовий механізм оцінки тактичної грамотності сприяє зміцненню дисципліни, підзвітності та професійної відповідальності в системі МВС, що підвищує ефективність державного управління у сфері забезпечення безпеки та правопорядку.

У 2022–2023 роках у діяльності МВС України впроваджено новий концептуальний термін «безпекове середовище», оцінка якого була покладена на відповідні підрозділи міністерства, що дозволило систематизувати моніторинг та класифікацію загроз (ДОДАТОК Б). Водночас на сьогодні відсутнє цілісне концептуальне бачення діяльності МВС щодо формування та підтримання безпекового середовища на постійному та актуальному рівні. Поточні заходи уповноважених осіб обмежуються переважно фіксацією конкретних загроз та їх класифікацією за визначеними кластерами, що не забезпечує комплексного підходу до планування, превентивних дій та адаптації управлінських рішень до динамічних викликів воєнного стану та загроз національній безпеці. Такий стан справ вказує на необхідність розробки

системної стратегії формування безпекового середовища, яка передбачатиме не лише оцінку і класифікацію ризиків, але й інтеграцію управлінських, аналітичних та превентивних інструментів у діяльність МВС [56].

За результатами проведеного аналізу встановлено, що загальний стан безпекового середовища в Україні протягом 2023 року, а також криміногенна ситуація, рівень цивільного захисту населення та обстановка на кордоні характеризувалися як складні, тоді як міграційні процеси перебували на звичайному рівні. Загалом у зоні надзвичайної ситуації опинилися 13 ключових індикаторів: 10 – у сфері діяльності Національної поліції, 2 – у сфері діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій та 1 – у сфері діяльності Державної прикордонної служби. До зазначених індикаторів відносилися кримінальні правопорушення з використанням вогнепальної зброї, злочини проти життя та здоров'я особи, повідомлення про мінування, випадки шахрайства, кіберзлочини, прояви домашнього насильства, організована злочинність, прямі та побічні збитки від пожеж, а також порушення правил перетину державного кордон [57].

Якщо провести SWOT-аналіз сучасної системи МВС України, то сильні сторони як суб'єкта формування та розвитку безпекового середовища включають централізовану систему управління з єдиною сферою предметної компетенції при збереженні галузевої спеціалізації складових, міцний кадровий склад із високим рівнем патріотизму та психологічної стійкості, високий рівень довіри населення і розвиток сучасних форм взаємодії з інститутами громадянського суспільства, власну інформаційно-аналітичну інфраструктуру та системне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, ефективну адаптацію до умов воєнного стану та започаткування низки актуальних безпекових проєктів, наявність власної системи закладів вищої освіти та наукових підрозділів для підготовки і підвищення кваліфікації фахівців відповідно до потреб ключових стейкхолдерів, а також розгалуженої структури міжнародних контактів у всіх галузях діяльності міністерства.

До слабких сторін МВС України відносяться прогалини у нормативно-правовому забезпеченні та брак стратегічних документів довгострокового розвитку, некомплект кадрового складу та відсутність належної системи підготовки управлінського і науково-педагогічного персоналу, недоліки внутрішньої системи управління та організації комунікації, що впливають на ефективність виконання завдань, жорстка система ухвалення управлінських рішень із відсутністю достатньої дискреції в керівників середньої ланки та високий опір інноваціям, а також залежність від державного фінансування та матеріально-технічного забезпечення.

Діяльність МВС України у сфері формування та розвитку безпекового середовища нині обмежується переважно визначенням і описом ключових індикаторів цього середовища. Цей підхід безумовно є правильним і має практичну цінність, проте його слід розглядати лише як початковий етап оцінки. Для досягнення реальної ефективності необхідно, щоб отримані результати стали підґрунтям для впровадження відповідних організаційних та управлінських заходів у всіх органах і підрозділах системи МВС України. Особливу увагу слід приділити адаптації цих заходів до умов воєнного стану та викликів, пов'язаних із збройною агресією країни-окупанта, що вимагає оперативного реагування, підвищення рівня координації, удосконалення внутрішніх процедур та ефективного використання наявних ресурсів для забезпечення безпеки громадян і підтримання правопорядку.

С. Медведенко підкреслює, що стратегічне управління в умовах воєнного стану в органах та підрозділах Національної поліції України вимагає від керівників усіх рівнів комплексного підходу, який передбачає врахування специфіки поточної ситуації в регіоні та на території обслуговування, оперативне опрацювання отриманої інформації, дотримання основоположних принципів управлінської діяльності та оптимізацію функціонування підрозділів. Крім того, ефективність забезпечується раціональним використанням кадрового потенціалу, належною організацією несення служби підлеглими, а також сприянням особистому професійному розвитку керівників через постійне

вдосконалення знань і практичних навичок. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню результативності діяльності підпорядкованих органів і підрозділів, зміцненню їх функціональних можливостей та оперативної готовності до виконання завдань у складних умовах воєнного стану [58, с. 205].

Підсумовуючи вищенаведене, можна констатувати, що система публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ продемонструвала здатність оперативно адаптуватися до змінних умов та ефективно координувати діяльність підрозділів. Аналіз ефективності діяльності у сфері публічного управління показав, що ключові механізми контролю, оцінки та планування дозволяють своєчасно виявляти проблемні ділянки, коригувати стратегії та підвищувати професійний рівень особового складу, що сприяє підвищенню результативності виконання службово-бойових завдань. Водночас виявлено потребу в подальшому вдосконаленні процедур взаємодії між підрозділами, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенні прозорості прийняття управлінських рішень, що дозволить закріпити позитивні результати та забезпечити стійкий розвиток системи МВС навіть в умовах дії правового режиму воєнного стану.

## Висновки до розділу 2

1. Практичні аспекти публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану зводяться до ефективного використання ключових управлінських інструментів, серед яких стратегічне планування, прийняття управлінських рішень, контроль, громадський контроль та кадрове забезпечення. Саме стратегічне планування дозволяє МВС визначати пріоритети діяльності в умовах воєнних викликів і раціонально розподіляти ресурси для досягнення головної мети – забезпечення національної безпеки й правопорядку. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану набуває оперативного та гнучкого характеру, що дає змогу швидко реагувати на зміни безпекового середовища, спираючись на чинне законодавство. Контроль і громадський контроль забезпечують підзвітність, законність і прозорість

управлінських дій, сприяючи зміцненню довіри суспільства до МВС. Водночас кадрове забезпечення та рівень кваліфікації персоналу залишаються фундаментом ефективності всієї системи управління, адже саме професійні кадри здатні реалізувати стратегічні рішення, підтримувати правопорядок і забезпечувати стійкість державного управління у кризових умовах.

2. Оцінюючи діючу систему публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану, слід зазначити, що вона загалом демонструє здатність ефективно функціонувати та забезпечувати виконання основних завдань держави у сфері безпеки. МВС успішно адаптувало свою управлінську структуру до умов підвищеної загрози, посилило координацію між підрозділами та забезпечило безперервність реалізації управлінських рішень навіть у кризових ситуаціях. Система управління виявила стійкість і гнучкість, поєднуючи централізований характер керівництва з необхідною автономією територіальних органів, що відповідає вимогам оперативності та мобільності в умовах воєнного часу. Водночас виявляються і проблемні аспекти – надмірна бюрократизація окремих процесів, нестача кадрових та матеріальних ресурсів, потреба у подальшому вдосконаленні нормативної бази та механізмів громадського контролю. Незважаючи на це, діюча система публічного управління МВС залишається функціонально ефективною, демонструє високий рівень стійкості, керованості та результативності, що свідчить про її здатність забезпечувати публічну безпеку, правопорядок і захист державного суверенітету в умовах воєнного стану.

## РОЗДІЛ 3

### МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В МІНІСТЕРСТВІ ВНУТРІШНІХ СПРАВ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 3.1. Виклики та загрози публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану

Сучасні загрози, з якими стикається система Міністерства внутрішніх справ України в умовах воєнного стану, мають багатовимірний характер і суттєво впливають на ефективність публічного управління у сфері внутрішньої безпеки. Військова агресія, гібридні та інформаційні атаки, зростання рівня злочинності, посилення соціальної напруги та міграційних процесів створюють складне середовище, у якому органи МВС змушені діяти в умовах постійних ризиків і обмежених ресурсів. Паралельно з цим загострюються внутрішні проблеми системи – інституційна нестабільність, недостатня координація між підрозділами, кадровий дефіцит, корупційні прояви та зниження рівня довіри громадян. Усе це формує реальні загрози для забезпечення ефективного функціонування органів та підрозділів системи МВС, оперативності ухвалення управлінських рішень і реалізації завдань державної політики у сфері безпеки.

Ю. Шевчук виокремлює низку проблем і викликів, що постають на шляху до впровадження ефективних механізмів публічного управління у сфері національної безпеки України. Зокрема, серед них варто звернути увагу на інституційні, законодавчі, економічні, інформаційно-комунікаційні, соціальні, культурні та психологічні (ментальні) аспекти, які суттєво впливають на результативність управлінських процесів і потребують комплексного підходу до їх подолання [59, с. 106].

Так, інституційні проблеми у сфері публічного управління національною безпекою, пов'язані передусім із відсутністю належної координації між відомствами, що ускладнює формування інтегрованої системи взаємодії між органами, відповідальними за забезпечення національної безпеки. Це призводить до дублювання функцій, фрагментарності управлінських рішень і неефективного використання державних ресурсів. Додатковим чинником виступає низька інституційна спроможність, що зумовлена кадровими проблемами, браком висококваліфікованих спеціалістів і недостатньо розвиненою системою професійної підготовки, перепідготовки та мотивації персоналу. Водночас процес реформування органів сектору безпеки залишається непослідовним, часто має фрагментарний характер і не забезпечує сталого оновлення управлінських практик відповідно до сучасних викликів, таких як гібридні загрози чи технологічні ризики. Вагомою проблемою залишається інституційна корупція, що підриває довіру суспільства до державних інституцій і знижує ефективність ухвалення рішень, оскільки політичне втручання часто спрямовується не на забезпечення національних інтересів, а на обслуговування окремих груп впливу. Крім того, нестача фінансування та ресурсів істотно обмежує здатність органів національної безпеки оперативно реагувати на сучасні загрози, тоді як технологічна відсталість і низький рівень упровадження інновацій у сфері кібербезпеки та інформаційних технологій створюють додаткові ризики для стабільності держави в умовах воєнних і гібридних викликів.

У контексті публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ України І. Бойко слушно акцентує увагу на низці загроз, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності відомства. Насамперед недостатній рівень науково-технологічного розвитку проявляється у слабкому розвитку національної інноваційної системи, інформаційних технологій та біоінженерних рішень, що ускладнює модернізацію управлінських процесів у МВС. Обмежене використання власного науково-технічного потенціалу та орієнтація на іноземні технологічні розробки призводить до залежності від зовнішніх ринків і гальмує

створення вітчизняних цифрових платформ для управління внутрішньою безпекою. У сфері інформаційної та кібербезпеки ключовими викликами для МВС є ведення проти України масштабної інформаційної війни, що потребує оперативного реагування публічного управління на рівні захисту інформаційного простору держави. Значну небезпеку становлять новітні кіберзагрози, пов'язані із глобалізацією інформаційних процесів, що створює ризики витоку службової інформації, зокрема даних з баз Національної поліції та інших підрозділів. Додатковим чинником є уразливість об'єктів критичної інфраструктури МВС, державних інформаційних ресурсів, що потребує модернізації технічного захисту та оновлення системи охорони державної таємниці, яка наразі перебуває у фізично й морально застарілому стані. Водночас відсутність цілісної комунікативної політики у сфері публічного управління МВС та недостатній рівень медіакультури як серед працівників системи, так і серед громадян, знижують довіру до системи органів та підрозділів, які координуються МВС, а також ускладнюють формування позитивного інформаційного іміджу інституції [60, с. 137].

С. Богуславська надає ґрунтовну характеристику основних проблем публічного управління в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на тому, що такі виклики мають системний характер і безпосередньо впливають на ефективність державної політики. Вона зазначає, що одним із найсуттєвіших недоліків є надмірний рівень бюрократизації, що проявляється у формалізмі управлінських процедур, складності узгоджувальних етапів та повільності ухвалення рішень. Це створює серйозні перешкоди для оперативного реагування органів влади на нагальні потреби суспільства, особливо в умовах воєнного стану, коли швидкість та гнучкість управлінських дій мають визначальне значення. Іншою важливою проблемою вчена називає недостатній рівень аналітичної та інформаційної підтримки, що зумовлює низьку якість управлінських рішень. Відсутність належної інформаційної бази, актуальних даних і навичок цифрової грамотності серед державних службовців ускладнює процес цифровізації публічного управління та автоматизації процедур,

необхідних для підвищення ефективності адміністративних процесів. Значним викликом також є політичний вплив і суб'єктивізм у сфері державної служби, коли прийняття управлінських рішень визначається не об'єктивними соціально-економічними потребами, а політичними інтересами окремих груп або осіб. Це підсилює популістські тенденції, коли органи влади намагаються задовольнити короткострокові очікування суспільства, нехтуючи стратегічними цілями розвитку держави. Не менш важливим є фактор корупційних ризиків, які, залишаються однією з ключових перешкод для ефективного управління. Вплив приватних і бізнесових інтересів на процеси державного управління призводить до прийняття непрозорих рішень, зменшення довіри громадян і деформації державної політики. Окремо виокремлюються матеріально-фінансові обмеження, що стримують розвиток публічного управління. Недостатнє бюджетне фінансування, застаріла матеріально-технічна база та низький рівень цифрової інфраструктури не дозволяють реалізовувати сучасні підходи до автоматизації управлінських процесів. Завершуючи аналіз, дослідниця наголошує на інертності управлінської системи та опорі змінам з боку державних службовців, що унеможлиблює швидку адаптацію органів влади до нових умов, зокрема в умовах воєнного стану, коли гнучкість, адаптивність і стратегічне мислення мають бути ключовими ознаками ефективного публічного управління [61, с. 8].

Також варто наголосити, що корупційні прояви в органах Національної поліції України залишаються однією з найсерйозніших проблем, що значною мірою підривають довіру громадян до правоохоронної системи та негативно впливають на ефективність її функціонування. Вони можуть проявлятися у численних формах і мати різні соціально-правові наслідки. Серед найбільш поширених варіантів корупційної поведінки можна виділити отримання неправомірної вигоди, коли посадові особи використовують своє службове становище для отримання грошей, матеріальних цінностей або інших привілеїв. Зловживання службовими повноваженнями включає свідоме порушення закону або використання службових ресурсів для досягнення особистих інтересів, що

може проявлятися, наприклад, у сприянні окремим підприємствам чи громадянам у бізнесі або отриманні переваг у різних сферах. Підробка або фальсифікація офіційних документів, яка може стосуватися протоколів, довідок, актів перевірок, створює серйозну загрозу законності та правопорядку. Неправомірне використання службової інформації, зокрема конфіденційної, коли її передають третім особам або використовують для особистої вигоди, підриває принцип прозорості та безпеки даних. Окремо варто зазначити явища кумівства та фаворитизму, які проявляються у преференційному ставленні до родичів, друзів чи осіб, з якими існують особисті зв'язки, що призводить до дискредитації принципів рівності та справедливості у правоохоронній системі [62, с. 16].

Згідно з думкою А. Грищука, корупційні прояви в органах Національної поліції мають особливу специфіку, що відрізняє їх від загальних форм корупції в державних органах. Корупцією у цьому контексті вважається не лише прямий підкуп, який включає отримання, обіцянку, пропозицію, дачу або вимагання неправомірної вигоди, а й будь-яке інше протиправне використання поліцейськими свого службового статусу з метою незаконного отримання переваг. Ці переваги можуть бути матеріального характеру, наприклад, майно, права на нього, послуги або пільги, і використовуються як для особистої вигоди, так і для надання незаконних преференцій третім особам. При цьому такі дії здійснюються незалежно від того, чи були вони вчинені особисто, чи через посередників, і завжди суперечать інтересам громадян, суспільства та держави загалом. Вони підривають авторитет правоохоронних органів, спричиняють недовіру громадськості та створюють системні загрози ефективності публічного управління у сфері забезпечення правопорядку [63, с. 528].

У цьому контексті К. Нестеренко підкреслює, що результати соціологічного дослідження, проведеного компанією Info Sapiens за підтримки Національного агентства з питань запобігання корупції на початку 2024 року, виявили наявність системної корупційної проблематики в діяльності сервісних центрів Міністерства внутрішніх справ України. Зокрема, саме ці структури були

визначені як осередки найпоширеніших проявів корупції, що суттєво впливає на антикорупційний рейтинг МВС загалом і підриває довіру громадян до системи публічного управління органів та підрозділів МВС. У ході дослідження було окреслено перелік типових корупційних ситуацій, серед яких домінують випадки, пов'язані з реєстрацією та зняттям транспортних засобів з обліку, оформленням і заміною посвідчень водія, отриманням номерних знаків, а також неправомірним посередництвом працівників автошкіл у вирішенні питань клієнтів. При цьому ініціаторами більшості таких правопорушень найчастіше виступали самі співробітники сервісних центрів МВС, що свідчить про глибину інституційних деформацій та потребу у впровадженні більш дієвих антикорупційних механізмів у системі органів та підрозділів, що координуються МВС [64, с. 21].

Ще одним суттєвим проблемним аспектом у системі публічного управління МВС є неефективна взаємодія між структурними підрозділами, що безпосередньо впливає на якість реалізації управлінських рішень і виконання завдань державної політики, зокрема у сфері національної безпеки. Така неефективність проявляється у відсутності чітких механізмів комунікації між окремими підрозділами, слабкому інформаційному обміні, дублюванні функцій та розмитості повноважень, що призводить до конфліктів компетенцій і зниження оперативності реагування на виклики. У більшості випадків міжвідомча та внутрішньоорганізаційна взаємодія носить формальний характер, коли підрозділи діють автономно, не маючи єдиної стратегії чи координованого плану дій. Це зумовлює затримки у прийнятті рішень, ускладнює узгодження дій різних структурних елементів і знижує рівень відповідальності за кінцевий результат. Проблема також посилюється недостатньою цифровізацією управлінських процесів, коли відсутність інтегрованих електронних систем документообігу й аналітичних платформ перешкоджає швидкому обміну інформацією між підрозділами. Як наслідок, державний апарат функціонує за інерцією, що суперечить принципам відкритості, координації та ефективності, визначеним законодавством України [65, с. 156].

Варто виокремити і недостатню взаємодію Міністерства внутрішніх справ із громадськістю. Проблеми взаємодії Міністерства внутрішніх справ України та громадянського суспільства в умовах воєнного стану мають багатовимірний характер і охоплюють як організаційні, так і комунікаційні, правові та психологічні аспекти. Насамперед спостерігається зниження рівня відкритості діяльності органів МВС, що частково зумовлено вимогами режиму воєнного стану, коли певна інформація обмежується у доступі з міркувань безпеки. Однак така ситуація призводить до скорочення можливостей громадськості здійснювати контроль за діяльністю органів та підрозділів системи МВС, знижує рівень довіри населення та формує відчуття віддаленості влади від суспільства. Обмеження прозорості процесів ухвалення управлінських рішень, зменшення кількості публічних звітів і комунікацій із громадянами створюють інформаційний вакуум, у якому зростають ризики для формування викривлених уявлень про діяльність правоохоронних органів.

На думку О. Ніцевич, особливу гостроту ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли зростає суспільний запит на безпеку, стабільність і захист прав громадян. У той же час, військовий контекст передбачає підвищену централізацію влади, що звужує простір для громадської участі. Внаслідок цього баланс між забезпеченням безпеки та дотриманням демократичних принципів управління стає надзвичайно крихким. Обмеження на проведення мирних зібрань, зменшення активності правозахисних організацій та скорочення фінансування громадського сектору також негативно впливають на можливість здійснення ефективного громадського контролю за діяльністю МВС [66, с. 13].

Не менш важливою є проблема комунікації. У період війни комунікаційна політика МВС часто орієнтована на мобілізаційний дискурс, що фокусується на обороноздатності, патріотизмі та єдності, проте іноді відсуває на другий план питання прав людини, прозорості чи підзвітності. Відсутність ефективного діалогу між правоохоронцями та громадянами призводить до поширення недовіри, спотвореного сприйняття діяльності поліції та ризику соціальної напруги.

Таким чином, проблеми публічного управління Міністерства внутрішніх справ України в умовах воєнного стану мають комплексний і системний характер, охоплюючи інституційні, організаційні, кадрові, антикорупційні, комунікаційні та правові аспекти. Їхня взаємопов'язаність зумовлює не лише зниження ефективності реалізації державної політики у сфері безпеки, а й негативно позначається на рівні довіри громадян до органів та підрозділів системи МВС. Надмірна бюрократизація, недостатня координація між підрозділами, обмежена прозорість діяльності, прояви корупції, слабка взаємодія з інститутами громадянського суспільства та інертність управлінської системи формують середовище, у якому стратегічні завдання МВС реалізуються із затримками або неповною ефективністю. Водночас воєнний стан загострює ці виклики, оскільки потребує одночасного забезпечення безпеки, стабільності та дотримання демократичних принципів публічного управління. Отже, вирішення цих проблем вимагає системного підходу, що поєднує інституційне реформування, цифровізацію управлінських процесів, посилення громадського контролю та підвищення професійної компетентності кадрів у сфері публічного управління.

### **3.2. Використання досвіду Європейських країн та США у модернізації публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах воєнного стану**

В умовах повномасштабної російської агресії проблематика модернізації системи публічного управління в Україні набуває особливої актуальності, оскільки від її стійкості та здатності адаптуватися до надзвичайних ситуацій безпосередньо залежить ефективність реагування на гуманітарні, техногенні, економічні та екологічні кризи. Війна демонструє потребу в оперативній, злагодженій та координаційній роботі всіх органів влади як у зоні бойових дій, так і на території, що перебуває поза активними бойовими діями. Досвід

останнього року засвідчив, що наявна система антикризового менеджменту у публічному секторі ще не повністю відповідає вимогам воєнного часу і потребує глибокого удосконалення. У цьому контексті запозичення та адаптація кращих зарубіжних практик організації публічного управління в екстремальних умовах має не лише теоретичну, а й значну практичну цінність для підвищення ефективності держави, зміцнення її спроможностей протистояти агресії та мінімізувати її негативні наслідки.

Сучасні виклики у сфері публічного управління роблять надзвичайно актуальним пошук і впровадження нових підходів до організації діяльності Національної поліції України та формування її якісно нової моделі, що відповідатиме міжнародним стандартам, принципам і нормам. Зарубіжний досвід демонструє широкий спектр практик у підготовці кадрів для поліцейських служб, організації превентивної діяльності, забезпеченні громадської безпеки та протидії злочинності. Такі практики включають комплексне професійне навчання, впровадження сучасних технологій, цифровізацію управлінських процесів, створення прозорих механізмів контролю та взаємодію поліції з громадськістю. Водночас слід враховувати, що поліцейська діяльність у кожній країні має власну специфіку, яка визначається правовою системою, традиціями, соціально-політичним контекстом та наявними загрозами (ДОДАТОК В).

Однією з ключових складових у системі оцінювання діяльності поліції в зарубіжних країнах є ефективно організований внутрішній і зовнішній контроль, що має на меті забезпечити підзвітність, відкритість та якість поліцейської служби. Зокрема, у таких країнах як США, Німеччина, Великобританія, Австрія та Китай внутрішній контроль реалізується у формі відомчого та громадського нагляду. Відомчий контроль має організаційно-ієрархічний характер і полягає у здійсненні нагляду з боку керівництва або спеціально створених підрозділів внутрішньої безпеки поліції. Такий контроль передбачає регулярні інспекції, перевірки, службові розслідування, аналіз звітності, оперативну оцінку дій правоохоронців і виявлення можливих порушень дисципліни або прав людини.

Він спрямований на підвищення професіоналізму, дотримання етичних норм та ефективності службової діяльності [67, с. 146].

Зарубіжний досвід антикризового публічного управління свідчить про ефективність застосування сучасних інноваційних технологій у моніторингу та реагуванні на надзвичайні ситуації. Зокрема, широко використовуються геоінформаційні системи для відстеження розвитку подій і координації дій рятувальних служб. Штучний інтелект та аналіз великих даних дозволяють прогнозувати ризики катастроф, моделювати сценарії їхнього розвитку, оптимізувати логістику і визначати зони підвищеної небезпеки. У Японії функціонує загальнонаціональна система раннього попередження про цунамі та землетруси, що обробляє дані сейсмічних датчиків і супутникових систем у режимі реального часу та надсилає сигнали тривоги на мобільні пристрої громадян і системи сповіщення. В Австралії для боротьби з лісовими пожежами застосовують безпілотні авіасистеми з тепловізорами, мультиспектральними сенсорами та лідарами, які здійснюють картографування осередків займання, пошук постраждалих та контроль за станом атмосфери й наявністю небезпечних речовин. Вся зібрана інформація централізується у ситуаційних центрах, що координують дії наземних підрозділів і забезпечують оперативність та точність реагування на надзвичайні події.

Д. Кашенко підкреслює, що досвід Ізраїлю є показовим у сфері організації цивільного захисту в умовах постійних воєнних загроз. Протягом усієї новітньої історії країна формувала систему, яка поєднує державні органи, місцеву владу, громадські організації та активну участь громадян. Центром цієї системи є Національне управління з надзвичайних ситуацій (Рахель), підпорядковане Міністерству оборони, що відповідає за підготовку населення до дій у надзвичайних умовах, організацію та підтримку бомбосховищ і укриттів подвійного призначення, оповіщення громадян, а також навчання та тренування з цивільної оборони. Значна частина повноважень делегується органам місцевого самоврядування та громадським об'єднанням, які краще орієнтуються в

специфіці своїх територій, що забезпечує оперативність реагування та гнучкість системи в умовах загрози [68, с. 374].

Ізраїльський підхід до цивільного захисту вирізняється розгалуженою мережею волонтерських і резервістських організацій, органічно інтегрованих у загальнонаціональну систему. Служба тилу (Керен ха-орефт) залучає понад 100 тисяч добровольців, які проходять спеціальну підготовку і беруть участь у ліквідації наслідків ракетних обстрілів, евакуації постраждалих, наданні першої медичної та психологічної допомоги. Організація «Хага» займається розгортанням тимчасових притулків для евакуйованого населення, а загони само- та взаємодопомоги діють практично у кожному населеному пункті, що дозволяє державі швидко мобілізувати людські ресурси та нарощувати потенціал реагування на кризові явища.

Особливу увагу в Ізраїлі приділяють стратегічним комунікаціям у надзвичайних ситуаціях воєнного характеру: населення заздалегідь проходить регулярні навчання та тренування для дій у разі повітряної тривоги, ракетного удару або аварії на критичній інфраструктурі. Діють чіткі протоколи оповіщення з використанням усіх доступних засобів зв'язку, а загальнонаціональна мережа командних пунктів і ситуаційних центрів цілодобово моніторить безпекову ситуацію та забезпечує доведення необхідних повідомлень до громадян. Ресурси громадянського суспільства активно залучаються для організації кризових комунікацій на місцевому рівні, що підвищує гнучкість та ефективність системи управління в екстремальних умовах.

Велика Британія також демонструє вагомий досвід реагування на гібридні загрози та кризові ситуації, хоча на її території у повоєнний період не відбувалися повномасштабні війни. Держава зіштовхнулася з терористичними атаками, масовими заворушеннями та критичними збоями в енергетичній, транспортній та соціальній інфраструктурі, що спонукало до створення ефективної системи публічного управління у надзвичайних ситуаціях. Основу цієї системи становить Цивільна служба неперервності (Civil Contingencies Secretariat), яка функціонує у складі Кабінету Міністрів і відповідає за

стратегічне планування та координацію дій на національному рівні. Оперативне управління здійснюють регіональні та місцеві форуми стійкості (Local Resilience Forums), до яких входять представники агентств з надзвичайних ситуацій, місцевих органів влади, поліції, медичних установ, комунальних служб та приватного сектору. Однією з ключових особливостей британської системи є принцип відкритості та прозорості: органи влади зобов'язані публікувати плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, карти зон ризику, розрахунки сил та ресурсів реагування. Щорічно оприлюднюються державні оцінки ризиків і загроз (National Risk Register) з детальним аналізом імовірних кризових сценаріїв. Громадськість активно залучається до обговорення цих документів, що підвищує якість планування та довіру до дій влади під час кризових явищ. Водночас законодавство щодо захисту критичної інфраструктури та режиму секретності дозволяє запобігати витокам чутливої інформації, забезпечуючи баланс між прозорістю та безпекою.

Цікавим прикладом для Міністерства внутрішніх справ України у процесі адаптації публічного управління до умов воєнного стану може слугувати досвід Грузії, яка після збройної агресії РФ у 2008 році, що призвела до втрати контролю над Абхазією та Південною Осетією, здійснила комплекс глибоких інституційних реформ у сфері державного управління та безпеки. У відповідь на виклики «тліючого» конфлікту грузинська влада запровадила низку інновацій, спрямованих на відновлення довіри громадян до органів влади, підвищення ефективності діяльності державних структур та оптимізацію використання обмежених ресурсів. Особливу увагу було приділено цифровізації управлінських процесів та розвитку електронного урядування, що дозволило забезпечити прозорість, зменшити корупційні ризики й підвищити оперативність надання адміністративних послуг [69, с. 289].

Наприклад, у США стандарти оцінки поліцейської діяльності визначаються через дев'ять основних напрямів, що охоплюють всі аспекти роботи поліцейських підрозділів. Першим є оцінка основних завдань підрозділів та їх взаємодії з іншими правоохоронними органами. Це дозволяє з'ясувати,

наскільки добре організована координація між різними структурними одиницями поліції та іншими державними і приватними інститутами для досягнення спільних цілей. Наступним важливим напрямом є організація діяльності підрозділу, управління і адміністрування. Це включає в себе ефективність внутрішнього управління, що визначає здатність поліції досягати своїх цілей, використовуючи обмежені ресурси та організовуючи робочі процеси таким чином, щоб вони відповідали вимогам часу. Особлива увага приділяється структурі особового складу, що включає в себе як чисельність, так і кваліфікаційний рівень працівників. Оцінка роботи з кадрами також є важливим елементом, оскільки якість роботи поліції напряму залежить від професіоналізму її співробітників.

Досвід Австрії у сфері оцінки ефективності роботи правоохоронних органів також є важливим і має свої особливості. Згідно зі ст. 93 Закону про поліцію безпеки, Федеральний уряд Австрії зобов'язаний щорічно представляти доповідь про внутрішню безпеку, яка включає звіт про реалізацію зазначеного закону за попередній рік. Цей звіт має важливе значення для аналізу основних напрямків діяльності правоохоронних органів країни та відображає їх досягнення в контексті служіння австрійському народу. Крім того, Звіт про безпеку не лише інформує про результати роботи, але й слугує основою для розгляду викликів, які стоять перед Федеральним міністерством внутрішніх справ та поліцією. Він забезпечує прозорість діяльності поліції та надає можливість для аналізу того, як ефективно виконуються завдання правоохоронних органів у змінних умовах. Звіт про безпеку має важливе значення і для управлінського циклу Федерального міністерства внутрішніх справ, оскільки на його основі визначаються подальші стратегії і пріоритети в роботі поліції. Він стає не тільки інструментом звітності, а й основою для коригування політики в галузі забезпечення безпеки та правопорядку, що робить цей процес більш динамічним і орієнтованим на актуальні виклики суспільства [70, с. 654].

У сучасних умовах розвитку суспільства особливого значення набуває інститут громадського контролю за діяльністю органів державної влади, зокрема поліції, що забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність роботи правоохоронних органів. Досвід Канади, як зазначає В. Василенко, демонструє, що громадський контроль має глибокі історичні традиції та еволюційно сформовані механізми взаємодії влади та населення. Сьогодні органи державної влади Канади відіграють ключову роль у забезпеченні участі громадськості у процесі прийняття рішень, розвитку інноваційних форм співпраці та залучення населення до вирішення актуальних соціальних проблем. Така взаємодія дозволяє державі глибше розуміти потреби громадян, оцінювати проблеми з їхньої точки зору та знаходити оптимальні рішення, що враховують інтереси різних сторін. Водночас громадяни отримують можливість брати активну участь у формуванні політики, контролювати діяльність владних структур та підвищувати обізнаність щодо складнощів і процесів, що відбуваються у роботі органів державної влади. Це сприяє не лише зміцненню довіри населення до поліції, а й формуванню ефективної системи публічного управління, орієнтованої на потреби суспільства [71, с. 246].

У країнах Європи, зокрема в Німеччині та Швейцарії, контроль за діяльністю поліції та забезпеченням внутрішньої безпеки реалізується переважно через централізовану модель, де провідну роль відіграє Міністерство внутрішніх справ. Водночас самі поліцейські підпорядковані розгалуженій системі внутрішнього контролю, що охоплює різні рівні управління та підрозділи. Однією з ключових особливостей демократичного парламентського контролю за розвідувальними службами є наявність чіткої правової основи, що передбачає судовий контроль за діями спецслужб та законодавчі обмеження їх повноважень. Парламентські механізми, включаючи спеціальні комісії та контрольні органи, мають достатні повноваження для впливу на діяльність спецслужб і здатні забезпечувати підзвітність державних органів. Важливим аспектом є також суспільний інтерес, який забезпечується публікацією матеріалів про діяльність спецслужб у засобах масової інформації, а уряд і

керівники спецслужб повинні бути готові надавати контролюючим органам необхідну інформацію. Ефективність громадського контролю значною мірою залежить від кваліфікації членів парламентських комісій: лише добре обізнані в специфіці роботи спецслужб члени здатні ставити правильні запитання та робити коректні висновки на основі отриманої інформації, що забезпечує належний рівень прозорості та підзвітності системи безпеки [72, с. 536].

Досвід Італії у сфері публічного управління в поліції є показовим прикладом ефективного поєднання централізованого державного контролю та гнучких механізмів управління, орієнтованих на громадян. Італійська система правоохоронних органів характеризується багаторівневою структурою, де ключову роль відіграють Державна поліція, Карабінери та Фінансова гвардія. В управлінні цими структурами застосовується принцип розмежування повноважень між Міністерством внутрішніх справ та іншими відомствами, що дозволяє уникати дублювання функцій і підвищувати ефективність взаємодії. Особливістю публічного управління у сфері поліції Італії є поєднання правового регулювання з високим рівнем громадського контролю. Міністерство внутрішніх справ Італії координує діяльність поліції через систему регіональних та провінційних префектур, що забезпечує гнучкість і швидке реагування на локальні виклики безпеці. Значна увага приділяється превентивній діяльності та залученню громадськості до співпраці з правоохоронцями, зокрема через реалізацію концепції «community policing», яка спрямована на створення атмосфери довіри між поліцією та населенням. Важливим напрямом реформування публічного управління в поліції Італії стало впровадження сучасних технологій та цифрових інструментів у діяльність правоохоронних органів. Створення єдиної інформаційної системи безпеки, використання баз даних у режимі реального часу та запровадження систем електронного документообігу сприяли підвищенню прозорості управлінських процесів і зменшенню корупційних ризиків. Крім того, Італія активно використовує аналітичні підрозділи для прогнозування злочинності, планування патрулювання

та розробки превентивних заходів на основі аналізу статистичних даних [73, с. 44].

На думку В. Мозоль ще однією країною, досвід якої варто врахувати у процесі вдосконалення системи публічного управління в Україні, є Франція. Французька модель публічного управління традиційно вважається однією з найефективніших у Європі, оскільки поєднує централізований державний контроль із високим рівнем інституційної дисципліни та розвиненою системою адміністративного права. У Франції Міністерство внутрішніх справ виконує ключову роль у забезпеченні громадського порядку, управлінні поліцією, питаннях міграції та територіального управління. Основу функціонування французької системи становить принцип єдиної державної вертикалі, який передбачає чіткий розподіл компетенцій між центральними, регіональними та муніципальними рівнями влади, що забезпечує узгодженість дій усіх управлінських структур. Особливе місце у французькому публічному управлінні займає професійна підготовка державних службовців. Відомі школи, зокрема Національна школа адміністрації (*École nationale d'administration, ENA*), готують висококваліфікованих управлінців, орієнтованих на ефективність, дотримання етичних стандартів і стратегічне мислення. Така кадрова політика дозволяє підтримувати високий рівень компетентності управлінського апарату, що позитивно позначається на результативності державної політики. У сфері діяльності поліції Франція поєднує жорстку централізовану систему управління з елементами публічної відкритості та громадського контролю. Міністерство внутрішніх справ координує діяльність двох основних структур – Національної поліції та Жандармерії, які діють у межах різних юрисдикцій, але взаємодіють на основі єдиних стратегічних рішень. Особливу увагу приділено аналітичному управлінню, використанню статистичних даних, прогнозуванню криміногенних ризиків і застосуванню цифрових технологій у моніторингу правопорядку [74, с. 171].

Кадрова функція управління в органах поліції є одним із ключових напрямів діяльності, оскільки саме через ефективну роботу з персоналом

забезпечується належне виконання всіх інших управлінських завдань. Покращення роботи з кадрами прямо впливає на якість організаційної структури, внутрішніх процедур та загальної функціональної ефективності поліції. Міжнародна практика демонструє, що системна та професійна підготовка управлінських кадрів є необхідною умовою ефективної роботи поліції.

Прикладом є Японія, де підготовка управлінських кадрів у поліції здійснюється у два етапи. Перший етап охоплює початкову підготовку поліцейських, які претендують на підвищення по службі. Вона проводиться у школах поліції префектур та регіональних поліцейських школах. У школах префектур навчання триває 15 місяців для осіб із вищою освітою та до 21 місяця для тих, хто має середню освіту, після чого присвоюються категорії А та Б відповідно. У регіональних поліцейських школах відбуваються курси для здобуття посад сержанта або інспектора. Другий етап підготовки передбачає навчання у Національній поліцейській академії, де претенденти здобувають управлінські та лідерські навички, необхідні для посад шефа-інспектора та вищого командного складу. Академія забезпечує підготовку не лише для поліцейських, а й для цивільних осіб, які пройшли конкурс на державну службу І категорії та працюють у поліції. При необхідності співробітники додатково проходять спеціалізовані курси з криміналістики, іноземних мов та бойових мистецтв [75, с. 162].

Особливості підготовки управлінських кадрів у Королівській кінній поліції Канади зумовлені складною організаційною структурою цього правоохоронного органу, що висуває високі вимоги до кандидатів на посади управлінців. Поліцейський, який претендує на управлінську позицію, повинен не лише успішно завершити навчання, а й відповідати низці додаткових критеріїв. Одним із ключових вимог є глибокі знання законодавчої та нормативно-правової бази, а також практик поліцейської діяльності.

У Канаді для оцінки здібностей управлінських кадрів розроблено спеціальний профіль «Оцінка навичок управління», який поділяється на чотири сегменти. Основним критерієм є напрям «ефективного управління», що

передбачає комплексну оцінку здатності кандидата виконувати управлінську роль за різних умов, адекватно взаємодіяти з іншими особами та організувати роботу підлеглих. При цьому аналізуються особисті характеристики претендента, його професійні й культурні компетенції, здатність приймати раціональні рішення та забезпечувати ефективну командну взаємодію. Такий системний підхід дозволяє формувати управлінців, які здатні підтримувати високу ефективність роботи поліції у будь-яких ситуаціях, враховуючи складність і динаміку завдань сучасного правоохоронного середовища.

Підсумовуючи аналіз зарубіжного досвіду, можна виділити низку ефективних підходів та інструментів публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, які мають практичну цінність для України. До них належить створення розгалуженої та багаторівневої інституційної структури антикризового менеджменту, що забезпечує ефективне функціонування на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівнях, а також чіткий розподіл повноважень і механізмів координації дій між усіма задіяними органами. Важливим є законодавче й нормативне врегулювання процедур прийняття рішень та алгоритмів взаємодії суб'єктів управління під час надзвичайних подій, що знижує ризики помилок і підвищує швидкість реагування. Не менш значущим є налагодження системної комунікації з громадянами та їхнє залучення до мінімізації загроз, що сприяє підвищенню довіри до органів влади та забезпечує більш ефективну реалізацію заходів безпеки. Крім того, використання інноваційних технологій, зокрема геоінформаційних систем, великих даних та автоматизованих платформ для прогнозування катастроф і координації дій, дозволяє значно оптимізувати оперативне реагування й ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій. Такий передовий досвід становить особливий інтерес для України, особливо в умовах триваючої війни та численних надзвичайних ситуацій, і його адаптація до вітчизняного контексту сприятиме підвищенню ефективності антикризового публічного управління.

### **3.3. Напрями вдосконалення діючої системи публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії правового режиму воєнного стану**

Розвиток України як незалежної правової, соціальної та демократичної держави неможливий без побудови функціонально ефективною системи органів та підрозділів, що координуються МВС, здатної забезпечувати правопорядок, безпеку громадян та захист державних інтересів. Сучасні виклики, значною мірою зумовлені воєнним станом, породжують комплекс проблем політичного, соціально-економічного, демографічного та правового характеру, що потребують оперативного і комплексного реагування. У цьому контексті ефективне функціонування органів та підрозділів системи МВС стає важливим, оскільки від їх здатності забезпечувати громадську безпеку, протидіяти злочинності, підтримувати стабільність у суспільстві та захищати права і свободи громадян безпосередньо залежить соціальна стійкість та державна спроможність країни в умовах надзвичайних і кризових ситуацій.

Так, І. Пастух підкреслює, що одним із ключових напрямів удосконалення публічного управління у сфері діяльності Міністерства внутрішніх справ є чітке розмежування політичних та адміністративних функцій. Таке розмежування має забезпечити зменшення обсягу адміністративних повноважень міністерства і водночас посилити його роль як органу, відповідального насамперед за формування державної політики. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» закріпив положення, відповідно до яких міністерство визначається як орган виконавчої влади, що має формувати державну політику та забезпечувати її реалізацію у сферах, визначених Кабінетом Міністрів України. Такий підхід означає, що діяльність МВС повинна бути зосереджена не стільки на адміністративному управлінні, скільки на стратегічному визначенні пріоритетів розвитку, розробленні нормативно-правових актів, координації політики у сфері правопорядку, а також налагодженні соціального діалогу на галузевому рівні. Таким чином, відмежування політичних і адміністративних

функцій спрямоване на підвищення ефективності управлінської діяльності, уникнення дублювання повноважень і приведення системи управління у відповідність до сучасних демократичних принципів [76, с. 459].

На сьогодні планування у сфері публічного адміністрування в системі Міністерства внутрішніх справ України набуває особливого значення, оскільки від ефективності цього процесу безпосередньо залежить здатність міністерства оперативно реагувати на нові виклики та адаптувати свою діяльність до змінних умов. Воєнний стан і постійні трансформації соціально-політичного середовища створюють потребу у гнучких, системних та передбачуваних підходах до планування, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику та загрози.

На думку О. Музичука та А. Комзюка, для забезпечення належного стратегічного планування у МВС необхідно ухвалити спеціальний нормативно-правовий акт, який чітко визначав би мету і завдання планування, відповідальних суб'єктів, вимоги до стратегічних документів, порядок їх розробки, оприлюднення та контролю за виконанням. Реалізація такого акта дозволить покращити процедури публічного адміністрування, підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прогнозування комплексного стану системи МВС у різних умовах, своєчасне усунення загроз, а також ефективний контроль за внутрішнім безпековим середовищем держави, що є важливим в умовах сучасних викликів та надзвичайних ситуацій [77, с. 38].

Прийняття управлінських рішень посідає центральне місце у системі публічного управління Міністерства внутрішніх справ, оскільки саме цей процес визначає ефективність реалізації державної політики у сфері правопорядку, безпеки та захисту громадян. Управлінське рішення виступає основним інструментом впливу керівних органів на підпорядковані структури, забезпечуючи узгодженість дій, чіткість організації та відповідність діяльності поставленим цілям. В умовах воєнного стану значення цього процесу зростає, адже кожне рішення повинно прийматися швидко, на основі достовірної інформації та з урахуванням безпекових ризиків. Для МВС ефективно прийняття

управлінських рішень є запорукою стабільного функціонування системи, підтримання громадського порядку, координації взаємодії з іншими органами влади та забезпечення стійкості державного управління в умовах кризових ситуацій (ДОДАТОК Г).

Питання удосконалення управлінських рішень у публічному управлінні, зокрема в системі МВС України, дійсно має багатовимірний характер. Воно включає одночасно правовий, організаційний, технологічний, кадровий та стратегічний аспекти.

Б. Медуна акцентує увагу, що удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у Міністерстві внутрішніх справ України шляхом забезпечення їх публічності має особливе значення в умовах воєнного стану та активізації процесів євроінтеграції. Підвищення відкритості та прозорості управлінських процедур у системі МВС відповідає вимогам реформ, які підтримуються міжнародними партнерами та фінансовими інституціями. Зокрема, публічність управлінських рішень у діяльності МВС є необхідною складовою ефективної боротьби з корупцією, адже відкритість процесів управління державними ресурсами забезпечує громадський контроль і підзвітність. Важливим напрямом модернізації є також розвиток електронного урядування в системі МВС, що дозволяє скоротити бюрократичні процедури, підвищити ефективність обміну інформацією між структурними підрозділами та забезпечити оперативність реагування на виклики безпеці. Важливим елементом удосконалення управлінської діяльності є впровадження систем електронного моніторингу закупівель, які гарантують прозорість використання державних коштів, а також розбудова електронних сервісів і послуг для громадян, що підвищує рівень довіри до МВС і зміцнює його імідж як сучасного, відкритого та підзвітного органу виконавчої влади [78, с. 32].

На етапі формування нової моделі публічного менеджменту у системі Міністерства внутрішніх справ України особливої актуальності набуває потреба в інноваційній концепції реалізації державної кадрової політики. Така концепція має забезпечити оновлення принципів і пріоритетів формування системи

кадрового забезпечення, створення сучасних механізмів добору, підготовки та розвитку персоналу. Її впровадження дозволить визначити чіткі критерії оцінки рівня людського капіталу, який становить основу ефективного функціонування публічної служби. У межах МВС це означає необхідність переходу від адміністративного підходу до управління кадрами до стратегічного, орієнтованого на професіоналізацію, мотивацію та безперервне підвищення кваліфікації працівників, що є ключовою умовою модернізації публічного управління в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій.

В. Якобчук підкреслює, що ефективне кадрове забезпечення публічної служби, зокрема у системі Міністерства внутрішніх справ України, нерозривно пов'язане з удосконаленням інструментів інформаційного супроводу всіх етапів управління персоналом – від найму, відбору та планування до мотивації і професійного розвитку кадрів. Для цього необхідно створити комплексну систему інформування громадськості щодо наявних і перспективних вакансій, умов конкурсного відбору, змісту та специфіки службової діяльності, рівня відповідальності за прийняття управлінських рішень і системи заохочення працівників. Особливе значення у цьому процесі набуває використання сучасних цифрових технологій і соціальних мереж як ефективного інструменту комунікації між державними інституціями та громадянським суспільством. В умовах воєнного стану важливим завданням для МВС є впровадження оптимальних процедур добору кадрів на публічну службу, визначення об'єктивних критеріїв оцінки кандидатів і врахування найкращого національного та міжнародного досвіду кадрової політики. Сучасні демократичні трансформації передбачають відмову від директивно-наказової моделі розподілу кадрів і перехід до нових принципів, форм і методів формування кадрового потенціалу, заснованих на прозорості, професіоналізмі та результативності. Воєнно-політична ситуація та кадрова криза, що виникла в державі, актуалізували необхідність розроблення нової ідеології державної кадрової політики, орієнтованої на стратегічне управління людськими ресурсами, оцінку потреб у кваліфікованих управлінських кадрах на всіх рівнях

системи публічного управління, а також на ефективне використання наявного кадрового потенціалу в регіональних підрозділах МВС [79].

Окрім цього, одним із ключових напрямів удосконалення системи публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ є формування в структурі Національної поліції України компетентного керівного складу, здатного не лише володіти необхідними знаннями, а й ефективно впроваджувати сучасні управлінські підходи, інноваційні методи роботи та стратегічне бачення розвитку правоохоронної системи. В умовах воєнного стану та реформування сектора безпеки особливого значення набуває наявність керівників-професіоналів, які спроможні діяти проактивно, приймати виважені рішення у кризових ситуаціях, бути лідерами для підлеглих і гарантувати стабільність управління в екстремальних умовах. Система управління кадровими ресурсами керівного складу Національної поліції має базуватися на програмно-цільових засадах, орієнтуючись на досягнення конкретних результатів і підвищення ефективності управлінської діяльності. Важливою умовою цього є запровадження інноваційних форм професійної підготовки та безперервного підвищення кваліфікації керівників, що передбачає постійну адаптацію до змін суспільного середовища, розвиток комунікативних навичок, здатність ефективно діяти в стресових і бойових обставинах, а також підтримання належного рівня фізичної витривалості та психологічної стійкості. Не менш важливим напрямом удосконалення системи професійного навчання є розвиток міжнародного співробітництва з навчальними закладами та правоохоронними органами іноземних держав [80, с. 152].

Необхідно звернути увагу на думку К. Прокоф'євої, яка наголошує, що для ефективного функціонування будь-якої установи, у тому числі Міністерства внутрішніх справ України, надзвичайно важливим є належна організація роботи з документами, особливо з кадровою документацією. У системі МВС кадрове діловодство становить фундамент управління персоналом, адже саме через якісне документування забезпечується правомірність, послідовність і прозорість усіх кадрових процесів — від прийняття на службу до звільнення. Від точності,

повноти та своєчасності оформлення кадрових документів безпосередньо залежить ефективність роботи структурних підрозділів, законність управлінських рішень і рівень дисципліни в колективі. Організація кадрового діловодства в МВС повинна базуватися на чітко визначеній нормативно-правовій основі, що регламентує порядок ведення, обліку, зберігання та використання документів, пов'язаних із проходженням служби. Розроблення й упровадження єдиної організаційно-правової документаційної бази забезпечує належний хід трудового процесу відповідно до вимог чинного законодавства та внутрішніх відомчих нормативів. Дотримання встановлених процедур у сфері кадрової роботи сприяє зміцненню правової культури в діяльності органів та підрозділів системи МВС, підтримує баланс між інтересами працівників і керівництва та гарантує управління трудовими ресурсами на основі принципів етики, законності та відповідальності. У сучасних умовах цифровізації та воєнного стану підвищення якості кадрового діловодства в МВС набуває ще більшого значення, адже воно забезпечує стабільність кадрових процесів, збереження інформаційної безпеки та безперервність управління персоналом навіть у кризових ситуаціях [81, с. 72].

У сучасних умовах особливу увагу керівництво держави та Національної поліції приділяє питанням запобігання та протидії корупції, що є одним із ключових факторів забезпечення ефективності правоохоронної діяльності та довіри суспільства до поліції. К. Кирюха підкреслює, що механізм адміністративно-правового регулювання у сфері протидії корупції в органах Національної поліції повинен мати комплексний характер і передбачати оцінку корупційних ризиків на всіх рівнях діяльності. Це включає стадії створення та прийняття відомчих нормативних актів, інтеграцію антикорупційних механізмів у повсякденну роботу підрозділів та окремих поліцейських, організацію робочих процесів у підрозділах для запобігання корупційним проявам, координацію з іншими державними органами щодо превентивних заходів та активне залучення громадськості через механізми громадського контролю. Такий системний підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики корупційних дій, а й підвищити рівень

прозорості, підзвітності та ефективності діяльності Національної поліції загалом, створюючи умови для зміцнення правопорядку та довіри громадян до правоохоронної системи [82, с. 37].

Цифрова трансформація держави виступає ключовим елементом сучасної реформи управління, і безумовно впливає на ефективність функціонування органів влади, у тому числі Національної поліції України. Сьогодні спостерігається істотна зміна співвідношення людської та технічної участі у державному управлінні: дедалі більше процесів автоматизуються, а інформаційні технології стають невід'ємною складовою прийняття управлінських рішень. У сфері адміністративно-процесуальної діяльності поліції цифровізація дозволяє оптимізувати час виконання управлінських процедур, зокрема розгляду скарг, ведення реєстраційних проваджень, контролю за дотриманням термінів та процедурних норм. Впровадження сучасних електронних систем і платформ не лише підвищує швидкість та точність обробки інформації, але й забезпечує прозорість, зручність доступу громадян до адміністративних послуг та зменшення ризиків корупційних проявів.

Ю. Лозинський підкреслює, що активне впровадження цифрових технологій в адміністративно-процесуальну діяльність поліції слугує важливим чинником підвищення ефективності та результативності виконання державних функцій. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє зменшити кількість оскаржуваних рішень, скоротити терміни здійснення управлінських процедур, полегшити роботу поліцейських та зробити процеси більш економними. Для оцінки ефективності цифровізації необхідно розробити чіткі критерії, що враховують специфіку діяльності поліції. Науковець наголошує на потребі аналізу нормативно-правової бази як міжвідомчого, так і відомчого рівнів у сфері цифровізації, впровадження стандартів використання інформаційних технологій, застосовуваних у країнах Європейського Союзу, створення апарату для цифрової поліції, який став би підґрунтям для вдосконалення нормативних актів, а також удосконалення системи підготовки

поліцейських у навчальних закладах МВС України з формуванням необхідних цифрових компетенцій [83, с. 288].

О. Бандурка вважає, що важливим напрямом удосконалення публічного управління в системі МВС є подальший розвиток цифровізації, що має на меті створення єдиної автоматизованої системи забезпечення громадської безпеки, правопорядку та реагування на надзвичайні ситуації. З урахуванням масштабних цифрових трансформацій в державі необхідно модернізувати інформаційні ресурси МВС, зокрема Єдиний державний реєстр та системи фіксації адміністративних правопорушень у сфері безпеки дорожнього руху, удосконалити ІТ-інфраструктуру та комунікаційні мережі, забезпечити надійний кіберзахист інформаційно-телекомунікаційних систем. Не менш важливою є гармонізація нормативної бази у сфері цифровізації органів МВС та впровадження цифрових компетенцій для працівників, що сприятиме підвищенню ефективності управління і відповідатиме сучасним стандартам електронного врядування [84, с. 15].

Одним із перспективних напрямів удосконалення діяльності Національної поліції України є впровадження персональних поліцейських ШІ-систем, здатних підвищити ефективність правоохоронної діяльності та рівень безпеки громадян. Використання автономних розвідувальних дронів, систем розпізнавання ситуацій у реальному часі та автоматизованого аналізу криміналістичних даних дозволить забезпечити оперативність реагування, мінімізувати ризики для особового складу та оптимізувати процес прийняття рішень. Світовий досвід підтверджує результативність таких технологій, а розвиток обчислювальних потужностей відкриває можливості для їх практичного застосування у діяльності поліції України найближчим часом [85, с. 168].

Не менш важливим напрямом удосконалення публічного управління в системі Міністерства внутрішніх справ України є посилення громадського контролю. Забезпечення відкритості, підзвітності та прозорості діяльності органів та підрозділів системи МВС сприяє зміцненню довіри суспільства до поліції, підвищує ефективність виконання її функцій і знижує ризики

корупційних проявів. Розвиток механізмів громадського контролю, зокрема через консультативно-дорадчі органи, публічні звіти, незалежні моніторингові місії та взаємодію з інститутами громадянського суспільства, має стати невід'ємною складовою демократизації системи управління МВС.

К. Денисенко обґрунтовано наголошує, що вдосконалення громадського контролю в системі Міністерства внутрішніх справ України потребує комплексного підходу. Першочерговим кроком має стати прийняття окремого нормативно-правового акта, який би регламентував здійснення громадського контролю за діяльністю правоохоронних органів, у тому числі Національної поліції, з чітким визначенням процедур, суб'єктів та механізмів такого контролю, а також особливостей його реалізації в умовах воєнного стану. Доцільним є створення незалежних агентств, що складатимуться з представників громадськості та здійснюватимуть моніторинг діяльності органів та підрозділів системи МВС, розглядатимуть скарги громадян, розслідуватимуть випадки зловживань і надаватимуть рекомендації щодо удосконалення роботи поліції. Ефективним інструментом контролю може стати онлайн-платформа, інтегрована, наприклад, у застосунок «Дія», яка забезпечить можливість громадянам подавати скарги, відстежувати їх розгляд і знайомитися з результатами перевірок. Важливим елементом залишається підвищення правової обізнаності громадян через проведення інформаційних кампаній і навчальних програм, що сприятиме формуванню культури участі суспільства у здійсненні контролю за діяльністю органів МВС, як того вимагають принципи демократичного врядування [86, с. 93].

Підсумовуючи аналіз наукових підходів, варто підкреслити, що напрями вдосконалення публічного управління в системі Міністерства внутрішніх справ України мають комплексний, системний і багатовекторний характер, оскільки охоплюють практично всі сфери функціонування органів та підрозділів системи МВС. Мова йде не лише про структурну та організаційну модернізацію, а й про сутнісну зміну управлінської філософії, орієнтацію на результативність, прозорість, інноваційність та відкритість до суспільства. Сучасні умови, зокрема

воєнний стан і процес європейської інтеграції, вимагають від МВС переходу до нової моделі публічного менеджменту, де ключову роль відіграють ефективні механізми прийняття управлінських рішень, цифровізація управлінських процесів, посилення кадрового потенціалу та розвиток професійної компетентності керівного складу. Важливою складовою вдосконалення управління є розбудова системи громадського контролю, що сприяє підвищенню рівня довіри населення до поліції та формує підґрунтя для партнерських відносин між суспільством і правоохоронними органами. Не менш значущим є впровадження новітніх технологій, зокрема систем штучного інтелекту, електронного документообігу та цифрових платформ, які забезпечують оперативність, точність і відкритість діяльності МВС.

Отже, вдосконалення публічного управління у сфері діяльності органів та підрозділів системи МВС має спиратися на поєднання інституційних реформ, кадрової модернізації, цифрових інновацій і зміцнення демократичних засад функціонування системи, що у сукупності створює умови для підвищення ефективності, прозорості та результативності діяльності Міністерства внутрішніх справ України.

### Висновки до розділу 3

1. Система публічного управління в МВС в умовах воєнного стану стикається з багатьма структурними та функціональними викликами. До ключових загроз належать недостатня координація між центральними органами та територіальними підрозділами, обмежені матеріально-технічні та фінансові ресурси, високий рівень корупційних ризиків та необхідність швидкої адаптації нормативно-правової бази до умов воєнного часу. Ці фактори негативно впливають на оперативність прийняття управлінських рішень, знижують ефективність реагування на загрози безпеці та ускладнюють забезпечення прав і свобод громадян. Виявлені проблеми підкреслюють потребу у системному посиленні управлінських структур, модернізації процесів контролю та

підвищенні професійного рівня персоналу, що є надзвичайно важливим для стабільного функціонування МВС в умовах правового режиму воєнного стану.

2. Аналіз міжнародного досвіду демонструє, що країни Європи та США успішно застосовують комплексні підходи до модернізації публічного управління, включаючи цифровізацію процесів, впровадження прозорих систем контролю та моніторингу, розвиток професійних компетенцій працівників та ефективні антикорупційні механізми. Адаптація цих досягнень до українських реалій дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, гнучко реагувати на надзвичайні ситуації, забезпечити прозорість дій органів влади та зміцнити довіру громадян до правоохоронних органів. Запровадження сучасних технологій управління, автоматизованих систем обліку та оцінки ефективності діяльності створює передумови для більш стабільної та прозорої роботи МВС.

3. Вдосконалення системи публічного управління в МВС потребує комплексного підходу, який поєднує модернізацію управлінських процесів, зміцнення кадрового потенціалу та підвищення прозорості діяльності. Необхідно впроваджувати сучасні технології планування, контролю та оцінки ефективності підрозділів, посилювати антикорупційні механізми та формувати культуру підзвітності, а також форми взаємодії з іншими органами публічної влади, структурними підрозділами та громадськістю. Особливу увагу слід приділити професійному навчанню та розвитку компетенцій працівників, що дозволить адаптувати персонал до надзвичайних умов воєнного стану та швидко реагувати на зміни у сфері безпеки. Комплексне застосування цих заходів забезпечує не лише мінімізацію негативного впливу воєнного стану на функціонування міністерства, а й створює умови для ефективного публічного управління, здатного гарантувати захист прав громадян та підтримку стабільності державних інститутів.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження встановлено, що публічне управління в системі Міністерства внутрішніх справ України є складною багаторівневою системою, спрямованою на забезпечення реалізації державної політики у сфері діяльності органів та підрозділів системи МВС, підтримання правопорядку, безпеки громадян та захисту прав і свобод людини. Проаналізовано, що сутність публічного управління в МВС визначається через поєднання управлінських, координаційних і контрольних функцій, які реалізуються з урахуванням принципів законності, відкритості, підзвітності та ефективності. Доведено, що в умовах воєнного стану поняття публічного управління набуває нових змістових характеристик, адже управлінські процеси мають орієнтуватися на оперативність прийняття рішень, мобільність використання ресурсів і забезпечення стійкості державних інституцій перед зовнішніми та внутрішніми викликами. Обґрунтовано, що система управління в МВС ґрунтується на адміністративно-правових засадах, які визначають структуру, повноваження і механізми взаємодії центрального апарату з територіальними органами та іншими суб'єктами публічної влади.

У процесі дослідження нормативно-правових засад публічного управління в МВС України в умовах дії правового режиму воєнного стану встановлено, що вони охоплюють комплекс правових актів різної юридичної сили, починаючи від Конституції України та законів, що визначають засади національної безпеки,

оборони, публічної служби і статусу поліції, до підзаконних актів Кабінету Міністрів, наказів МВС, інструкцій і внутрішніх положень. Проаналізовано, що саме системність і правова ієрархія цих актів забезпечують легітимність рішень органів та підрозділів системи МВС у кризових умовах. Обґрунтовано, що адаптація нормативно-правової бази до умов воєнного стану є необхідною передумовою збереження ефективності публічного управління, оскільки вона дозволяє МВС оперативно реагувати на загрози, водночас не виходячи за межі правового поля.

Досліджено практичні аспекти публічного управління в МВС у період дії воєнного стану, які охоплюють систему управлінських інструментів, таких як стратегічне планування, ухвалення управлінських рішень, кадрова політика, контроль, координація діяльності та комунікація. Встановлено, що стратегічне планування, засноване на прогнозуванні загроз безпеці, виступає основою для визначення пріоритетів діяльності органів та підрозділів системи МВС, а процес ухвалення управлінських рішень має бути максимально централізованим, проте водночас гнучким і адаптивним до швидкоплинних умов бойових дій. Проаналізовано, що контрольні механізми у системі МВС сприяють підтриманню дисципліни, правомірності дій та запобіганню корупційним проявам, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів. Обґрунтовано, що ефективність управління значною мірою залежить від налагодження внутрішньої координації між структурними підрозділами та зовнішньої взаємодії з іншими органами державної влади, Збройними Силами, місцевим самоврядуванням і громадськістю.

Оцінено діючу систему публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ в умовах дії воєнного стану, внаслідок чого встановлено, що вона залишається функціонально спроможною, проте потребує подальшої оптимізації та модернізації. Проаналізовано, що основними недоліками залишаються надмірна бюрократизація управлінських процесів, недостатня цифровізація внутрішніх процедур, нерівномірне кадрове забезпечення територіальних органів та потреба у підвищенні рівня управлінської культури керівників.

Обґрунтовано, що водночас діюча система демонструє високий рівень адаптивності до надзвичайних умов, здатність забезпечувати публічну безпеку та зберігати управлінську цілісність державного апарату навіть за обмежених ресурсів і постійної загрози.

У ході дослідження викликів і загроз публічному управлінню в МВС у період воєнного стану встановлено, що серед основних слід виділити кадрові, організаційні, фінансові, інформаційні та морально-психологічні чинники. Проаналізовано, що зниження кадрового потенціалу, перевантаження системи управління, підвищений рівень ризику для персоналу, кіберзагрози та дезінформаційні впливи суттєво впливають на ефективність управлінських рішень. Обґрунтовано, що мінімізація цих загроз потребує посилення аналітичної спроможності органів та підрозділів системи МВС, удосконалення системи кризового менеджменту та формування нової культури відповідальності у керівній ланці.

Проаналізовано досвід європейських країн та США у модернізації публічного управління органами системи МВС, що найбільш ефективними є підходи, засновані на принципах децентралізації, цифрової трансформації, сервісної моделі управління та партнерства між державою і громадянським суспільством. Обґрунтовано, що впровадження елементів таких моделей в Україні повинно здійснюватися з урахуванням національних інтересів, правових традицій і умов воєнного стану, щоб уникнути механічного копіювання іноземних практик. Досліджено, що адаптація досвіду Великої Британії, Франції, Ізраїлю та США сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління, прозорості кадрових процедур, посиленню громадського контролю та впровадженню аналітичних технологій у прийнятті рішень.

Узагальнено, що основними напрямками вдосконалення діючої системи публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ є подальша цифровізація управлінських процесів, реформування кадрової політики з урахуванням сучасних компетентнісних підходів, посилення правового забезпечення діяльності МВС, розвиток внутрішнього контролю і запобігання корупції, а

також удосконалення механізмів стратегічного планування. Обґрунтовано доцільність впровадження єдиної інформаційно-аналітичної платформи для підвищення ефективності комунікацій та координації управлінських дій. Встановлено, що підвищення ефективності публічного управління в МВС можливе лише за умови поєднання правових, організаційних, технологічних і кадрових реформ, які забезпечать сталість інституцій, підзвітність управлінських рішень і зростання довіри громадян до правоохоронної системи навіть у період воєнних викликів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуторова О.О. Основи публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. Харків, 2024. 215 с.
2. Оксенюк А. Поняття, принципи та система публічного управління в адміністративно-політичній сфері. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2025. № 1 (45). С. 163-172.
3. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність: навч посіб. / Є.Г. Карташов та ін. Київ: Освіта України, 2020. 303 с.
4. Даниленко А.О. Доктринальні підходи до визначення поняття публічного адміністрування. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 4. С. 25-27.
5. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / П. С. Покатаєв та ін. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.
6. Мельниченко Б. Публічне управління як форма реалізації публічної влади. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. № 4 (67). С. 32-38.
7. Зіборєва О.Б. Поняття та ознаки публічного адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. № 64. С. 220-223.
8. Марахуленко О.В. Дискусії щодо поняття «публічне управління». *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. № 4. 2019. С. 9-13. DOI
9. Руденко М.М. Адміністративно-правовий статус Міністерства внутрішніх справ України в системі забезпечення в системі забезпечення

організації та діяльності Міністерства внутрішніх справ. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 428-430.

10. Ромашов Ю.С. Принципи публічного адміністрування кадрового забезпечення Національної поліції України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 6. С. 100-103.

11. Стоянович Д. Д. Організаційний механізм публічного управління в умовах надзвичайних обставин у сучасній Україні. *Міжрегіональна академія управління персоналом*. 2022. С. 66-72.

12. Терлецький А.В. Спеціальна правосуб'єктність органів публічного управління в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 64. С. 60-65.

13. Межений Я.Е. Стан нормативно-правового регулювання застосування адміністративно-правового примусу органами Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 504-507.

14. Бойко І. Правове регулювання діяльності органів внутрішніх справ у сфері забезпечення внутрішньої безпеки України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 9. С. 105-113.

15. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. <https://salo.li/F5A6e18>

16. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03. 2011 № 3166-VI. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

17. Про Національну поліцію України: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

18. Про Національну гвардію України: Закон України від 31.03.2014 № 876-VII. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18#Text>

19. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 03.04.2003 № 661-IV. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text>

20. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 року № 2939-VI. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

21. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
22. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
23. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
24. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
25. Безпалова О.І. Пріоритетні напрями діяльності органів поліції щодо забезпечення прав громадян в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. *Право і безпека*. 2022. № 3 (86). С. 13-25. DOI:
26. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
27. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>
28. Про Національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
29. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 № 183/98-ВР. URL. <https://salo.li/9a1f894>
30. Атаманчук Н.І. Місце і роль підзаконних нормативно-правових актів в системі чинного законодавства України. *Нове українське право*. 2024. № 3. С. 69-79.
31. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 878. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text>
32. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

33. Про затвердження Інструкції з діловодства в системі Національної поліції : Наказ Національної поліції України від 20.05.2016 № 414. URL: <http://tranzit.ltd.ua/nakaz/>

34. Про прийняття та скасування національних стандартів: Наказ ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості від 01.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0144774-20#Text>

35. Жупан З. Сучасні інструменти публічного управління в забезпеченні національної безпеки. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2025. № 2 (78). С. 75-83.

36. Миколук А.В. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 133-138.

37. Бугайчук К. Планування у процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 2. С. 84-89.

38. Про затвердження інструкції з організації планування в Міністерстві внутрішніх справ України : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 14.11.2016 № 1208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0944-16#Text>

39. Бугайчук К.Л. Поняття, ознаки та класифікація управлінських рішень, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. № 1. С. 130-136.

40. Потеряйко С.П. Механізми прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. С. 108-114.

41. Каучук А.М. Контроль як інструмент публічного адміністрування в судовій системі: сучасні тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 16. URL. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-13>

42. Скочиляс-Павлів О. Співвідношення контролю та нагляду в діяльності органів системи Міністерства внутрішніх справ України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2020. № 3 (27). С. 166-172.

43. Припутень Д.С. Громадський контроль за діяльністю Національної поліції України. *Правова позиція*. 2020. № 2 (27). С. 42-47. DOI

44. Мерник А.М. Громадський контроль в умовах воєнного стану. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. № 4. С. 46-62.

45. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 17-27.

46. Дрок І. С. Кадрова політика національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. № 70. С. 318-323. <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/52.pdf>

47. Сірий Ю.М. Міністерство внутрішніх справ у системі центральних органів виконавчої влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2024. № 3. С. 65-69.

48. Про Стратегію воєнної безпеки України: Рішення Ради Національної безпеки України від 25.03.2021 р. № n0022525-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21#Text>

49. Герасимів Т. Правові аспекти реформування системи МВС України: сучасні виклики та шляхи вирішення. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2021. № 1 (29). С. 48-55.

50. Мельник, К. Ю. Міністерство внутрішніх справ України як система. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : *тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6 груд. 2019 р.)* / Харків : ХНУВС, 2019. С. 50-54.

51. Королюк Т.О. Сучасні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 181-187.

52. Небеська М.С. Оцінка ефективності діяльності Національної поліції України. *Держава і регіони*. 2019. № 4 (66). С. 92–97.

53. Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони на 2023-2027 роки: Указ Президента України від 11.05.2023 р. № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023/print>

54. Катеринчук І. П., Трояновський В. С. Правові аспекти оцінки ефективності діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 2. С. 247-251.

55. Гіденко Є.С. Механізм нормативно-правового регулювання оцінки тактичної грамотності виконання службово-бойових завдань особовим складом Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 9. С. 17-19.

56. Методичні рекомендації з визначення (оцінювання) стану безпекового середовища в Україні, затв. заст. Міністра внутр. справ України 26.12.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1590-24>

57. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо стану безпекового середовища в Україні у 2023 році. МВС України. Департамент стратегічного планування та європейської інтеграції. 2024. <https://salo.li/A12ed61>

58. Медведенко С. В., Медведенко Н. В. Засади стратегічного управління в умовах воєнного стану в органах та підрозділах Національної поліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1-2. С. 200-206.

59. Шевчук Ю., Лукач В. Проблеми та виклики у впровадженні механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2024. № 2 (74). С. 102-107.

60. Бойко І. Забезпечення внутрішньої безпеки держави органами системи МВС України: актуальні загрози. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 8. С. 132-140.

61. Богуславська С.І., Черненко Р.М. Проблеми забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. № 1 (5). С. 5-10.

62. Пашковська М. В., Федоровська Н. В. Оцінка корупційних ризиків у діяльності МВС України: поняття, причини та наслідки. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2019. № 3 (112). С. 15-20. doi:

63. Грищук А.Б. Окремі аспекти запобігання корупції в органах Національної поліції. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. С. 527-532.

64. Нестеренко К.О. Запобігання корупції в діяльності підрозділів системи Міністерства внутрішніх справ як спосіб підвищення якості надання ними адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. № 86. С. 17-21.

65. Євдокіменко С.А. Проблемні питання системи Національної поліції України, її правоохоронна функція. *Право.ua*. 2020. № 2. С. 154-158.

66. Ніцевич О.В. Проблеми комунікації між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства в умовах воєнного стану. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 2. С. 10-14.

67. Новіченко А.В. Оцінка діяльності поліції: зарубіжний досвід. Захист та дотримання прав громадян органами Національної поліції України в умовах воєнного стану: *тези доп. учасників наук.-практ. конф. (Вінниця, 7 груд. 2022 р.)*. ХНУВС, 2022. С. 146–148.

68. Кащенко Д.В. Зарубіжний досвід публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Pressing Problems of Public Administration*. 2024. № 2 (65). С. 370-382.

69. Гончаренко Г.А. Зарубіжний досвід правового регулювання публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і воєнного стану: уроки для України на третьому році війни. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 284-301.

70. Шишкарьова О.Г. Зарубіжний досвід оцінювання ефективності поліцейської діяльності та можливості його запровадження в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. С. 652-657.

71. Василенко В. Зарубіжний досвід здійснення громадського контролю за діяльністю підрозділів поліції та можливості його використання в Україні. *Наукові записки*. 2019. № 7. С. 245-248.

72. Шевчук В.С. Зарубіжний досвід реалізації окремих форм громадського контролю за діяльністю поліції і шляхи його впровадження в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. С. 533-538.

73. Литвин О. Міжнародний досвід діяльності поліції в контексті забезпечення публічної безпеки. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. № 5 (68). С. 41-46.

74. Мозоль В.В. Зарубіжний досвід організації діяльності поліції. *Сучасна європейська поліцейстика та можливості її використання в діяльності Національної поліції України*. Харків, 2019. С. 171-173.

75. Шеховцова В.В. Підготовка управлінських кадрів поліції: зарубіжний досвід. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2022. № 1 (3). С. 161-166.

76. Пастух І.Д. Напрями оптимізації публічного адміністрування у сфері внутрішніх справ. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С. 458-461.

77. Музичук О.М., Комзюк А.Т., Бугайчук К.Л. Актуальні напрями удосконалення публічного адміністрування в системі Міністерства внутрішніх справ України. *Форум права*. 2023. № 2. С. 33-42.

78. Медуна Б.Л. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2023. № 2(32). С. 29-41.

79. Якобчук В.П., Аксьонова О.В., Кравець І.В. Управління ефективністю кадрового забезпечення публічної служби в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. URL. <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1400/1410>

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

81. Прокоф'єва К.А., Решетілова О.М. Зміни у правовому полі кадрового діловодства в сучасних умовах воєнного стану в Україні. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2024. № 2. С. 72-81.

82. Кирюха К.І. Напрями підвищення ефективності адміністративно-правового регулювання запобігання корупції в органах Національної Поліції України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. № 73. С. 32-37.

83. Лозинський Ю.Р., Павлович-Сенета Я.П. Цифровізація адміністративно-процесуальної діяльності поліції як спосіб підвищення ефективності реалізації державних функцій. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 4. С. 286-288.

84. Бандурка, О. М. Пріоритетні технології цифровізації органів системи МВС України. Протидія кіберзлочинності та торгівлі людьми : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 трав. 2022 р.). Харків: ХНУВС, 2022. С. 14-16.

85. Шевченко, Т. В. Актуальність запровадження бойових систем штучного інтелекту в роботі поліції. Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану : зб. наук. пр. ; за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 3 лип. 2025 р.). Вінниця : ХНУВС, 2025. С. 168-169.

86. Денисенко К.В., Юрченко Л.С. Сучасний стан громадського контролю за діяльністю правоохоронних органів України. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. № 01. С. 89-94.

## ДОДАТОК А

**Основні функції публічного управління в Міністерстві внутрішніх справ**

<b>Функція публічного управління</b>	<b>Зміст та заходи реалізації</b>	<b>Призначення та ефект</b>
Прогнозування	Передбачення стану системи Національної поліції та її структурних підрозділів, визначення перспектив розвитку, цілей і завдань; аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз; оцінка можливих наслідків управлінських дій	Забезпечує оптимальний вибір форм та методів досягнення прогнозованих результатів, дозволяє підготуватися до потенційних ризиків і вжити заходів реагування
Планування	Розробка системи заходів для досягнення цілей адміністрування: оптимізація організаційної структури, виконання рішень вищих інстанцій, моделювання кадрової роботи; визначення форм, способів і термінів реалізації, критеріїв вимірювання ефективності	Забезпечує цілісність управлінського процесу, визначає чіткі цілі, дії та ресурси для досягнення ефективності адміністрування; здійснюється керівниками та спеціальними підрозділами апаратів територіальних органів
Організаційна функція	Формування та впорядкування організаційних структур, розподіл повноважень, встановлення пріоритетів; створення управлінських підрозділів, розробка установчих положень та правова регламентація діяльності	Забезпечує ефективну структуру системи, налагоджує взаємозв'язки між елементами управління, сприяє стабільності і злагодженості діяльності органів поліції
Керівництво та розпорядництво	Встановлення правил і нормативів діяльності органів та підрозділів; оперативне врегулювання внутрішніх відносин; прийняття адміністративних актів та поточних вказівок підлеглим	Забезпечує реалізацію управлінських рішень, координує поведінку підлеглих, спрямовує діяльність на досягнення поставлених цілей
Координація	Узгодження дій всіх органів і підрозділів, погодження спільних заходів, забезпечення інформаційного обміну	Досягається єдність і злагодженість управлінських рішень, підвищується ефективність взаємодії між

		структурними елементами
Облік	Збір, систематизація та накопичення даних про діяльність органів і підрозділів	Служить основою для контролю, дозволяє оцінити стан процесів та діяльності системи поліції
Контроль	Встановлення відповідності стану та процесів функціонування органів поліції очікуваним результатам; оцінка сильних і слабких місць; усунення недоліків; здійснення попереднього, поточного та заключного контролю	Забезпечує ефективність реалізації управлінських дій, виявлення проблемних напрямів та вдосконалення роботи системи Національної поліції

## ДОДАТОК Б

### Оцінка публічного управління МВС в умовах воєнного стану

Параметр оцінки	Поточний стан	Сильні сторони	Проблемні аспекти	Рекомендації для вдосконалення
<i>Організаційна структура</i>	Чітко визначена, забезпечує взаємодію підрозділів	Наявність вертикалі управління, оперативна координація	Іноді спостерігаються затримки у комунікації між підрозділами	Оптимізувати канали взаємодії та прискорити процес обміну інформацією
<i>Планування та стратегія</i>	Стратегії оперативного реагування розроблені відповідно до вимог воєнного стану	Прогнозування ризиків та планування дій	Не завжди враховуються всі ризики, що виникають у кризових умовах	Вдосконалити систему ризик-менеджменту та адаптивного планування
<i>Оцінка результативності</i>	Регулярна перевірка виконання завдань	Можливість коригування діяльності у реальному часі	Відсутність системного збору та аналізу даних по всіх підрозділах	Впровадити єдину систему моніторингу та аналітики результатів
<i>Професійна підготовка персоналу</i>	Постійне підвищення кваліфікації та тренінги	Поліпшення тактичної та службової підготовки	Недостатня інтеграція навчань із реальними сценаріями	Розширити практичні тренінги та симуляційні навчання
<i>Використання ресурсів</i>	Раціональне розподілення наявних ресурсів	Забезпечення необхідною технікою та матеріальною базою	Обмеженість ресурсів у деяких регіонах та зоні бойових дій	Оптимізувати логістику та забезпечити пріоритетність критичних підрозділів
<i>Підзвітність та прозорість</i>	Здійснюється контроль за виконанням	Залучення громадськості до оцінки діяльності	Недостатньо прозора система звітності для	Впровадити регулярні публічні звіти та

	завдань		суспільства	механізми зворотного зв'язку
--	---------	--	-------------	------------------------------

## ДОДАТОК В

## Зарубіжний досвід публічного управління в органах та підрозділах системи МВС

Країна	Ключові елементи реформ у сфері публічного управління	Результати для державного сектор	Можливості адаптації для МВС України
<i>Грузія</i>	Цифровізація управлінських процесів, створення електронних реєстрів, впровадження «Будинків юстиції» як центрів надання публічних послуг	Зменшення рівня корупції, підвищення прозорості, оптимізація ресурсів	Запровадження електронного документообігу в МВС, створення сервісних центрів за принципом «єдиного вікна»
<i>Велика Британія</i>	Децентралізоване управління поліцією, акцент на громадській участі (community policing), впровадження аналітичних підрозділів	Підвищення довіри населення до поліції, ефективне реагування на локальні загрози	Адаптація принципу «community policing», створення аналітичних центрів для прогнозування злочинності та стратегічного планування
<i>Німеччина</i>	Система кризового управління, децентралізація прийняття рішень, акцент на міжвідомчу координацію	Підвищення ефективності реагування на надзвичайні ситуації	Розвиток регіональних координаційних центрів МВС для швидкої взаємодії під час криз
<i>Франція</i>	Централізоване управління з елементами громадського контролю, цифрові інструменти в поліції, професійне навчання кадрів	Підвищення ефективності діяльності поліції, зростання довіри громадян, покращення кадрового потенціалу	Впровадження сучасних технологій управління, розвиток професійної підготовки, цифровізація процесів, підвищення прозорості діяльності
<i>США</i>	Використання аналітичних центрів та системи «community policing»	Ефективна взаємодія між поліцією та громадами,	Впровадження моделі партнерства «поліція – громада»,

	застосування сучасних ІТ-рішень у безпековому управлінні	підвищення рівня публічної безпеки	використання аналітики даних у забезпеченні правопорядку
<i>Ізраїль</i>	Високий рівень інтеграції технологій та аналітики в роботу поліції, система національної безпеки, спеціалізовані підрозділи протидії тероризму	Підвищення оперативності реагування, ефективно запобігання терористичним і криміногенним загрозам	Використання аналітичних і технологічних інструментів для прогнозування загроз, підготовка спеціалізованих підрозділів для роботи у кризових умовах

## ДОДАТОК Г

**Основні напрями вдосконалення публічного управління в  
Міністерстві внутрішніх справ**

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Характеристика напрямку</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень	Запровадження прозорих і колегіальних процедур ухвалення рішень, цифрових інструментів аналізу та прогнозування, удосконалення системи внутрішнього контролю	Підвищення оперативності, обґрунтованості та відповідальності управлінських рішень
Розвиток кадрового потенціалу та професійної підготовки	Впровадження сучасних програм навчання, підвищення кваліфікації, міжнародне співробітництво у сфері підготовки поліцейських кадрів	Формування компетентного, стійкого до стресу й мотивованого персоналу
Цифровізація управлінських процесів у системі МВС	Розбудова єдиної ІТ-інфраструктури, впровадження електронного документообігу, цифрових сервісів та платформ управління	Оптимізація управлінських процедур, скорочення часу на обробку даних, зниження корупційних ризиків
Розвиток громадського контролю та підзвітності	Створення незалежних наглядових агентств, онлайн-платформ для громадського моніторингу, освітніх кампаній щодо прав громадян	Зміцнення довіри населення до поліції, забезпечення прозорості діяльності МВС
Вдосконалення організаційно-правового забезпечення діяльності МВС	Чітке розмежування політичних і адміністративних функцій, оптимізація внутрішньої структури управління, адаптація процедур до умов воєнного стану	Підвищення ефективності управлінської вертикалі, зменшення бюрократичного навантаження
Формування інноваційної культури управління	Сприяння розвитку ініціативності, гнучкості, креативності управлінських кадрів, впровадження нових	Підвищення адаптивності системи МВС до викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення

	управлінських моделей і практик	
--	---------------------------------	--