МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГОРЯЧЕНКО РУСЛАН ІВАНОВИЧ

УДК 351.741(477)

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

08 – Право
081 – Право

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ **Р. І. Горяченко**

Науковий керівник: доктор юридичних наук, професор **Дрозд Олексій Юрійович**

Київ – 2022

АНОТАЦІЯ

Горяченко Р. І. Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект. – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». – Національна академія внутрішніх справ, Київ, 2022.

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, яке полягає в розкритті адміністративно-правових аспектів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також дослідженні перспектив побудови сучасної моделі цієї політики в умовах докорінного реформування національної правоохоронної системи та приведення її у відповідність до європейських стандартів.

Розкрито сутність кадрової політики в органах НПУ як об'єкта адміністративно-правового регулювання, визначено її зміст у широкому та вузькому значені, а також з'ясовано її місце в загальній політичній структурі. Узагальнено обґрунтовані в літературі сучасні наукові підходи до розуміння сутності поняття кадрової політики (державної кадрової політики), які систематизовано в п'ять однорідних груп. Проаналізовано наукові дефініції поняття «кадрова політика» та визначено найбільш принципові моменти, які характеризують сучасний стан теоретико-методологічних досліджень аналізованої категорії. Досліджено правову природу таких категорій, як «кадрова функція органів НПУ» та «кадрова стратегія органів НПУ»; визначено їхнє співвідношення з кадровою політикою органів НПУ. Сформульовано авторську дефініцію поняття «кадрове забезпечення органів НПУ»; проаналізовано структуру та характерні ознаки кадрового забезпечення органів НПУ; встановлено взаємозв'язок між кадровою політикою органів НПУ та кадровим забезпеченням цих органів. Досліджено зміст таких понять, як «робота з кадрами в органах НПУ» і «кадрова робота в органах НПУ», визначено притаманні їм риси; окреслено основні засади їх співвідношення між собою та з кадровою

політикою в органах НПУ. Узагальнено сучасні наукові дефініції поняття «управління персоналом»; визначено ознаки, які характеризують зміст управління персоналом в органах НПУ; доведено, що за своєю суттю термін «управління персоналом в органах НПУ» є значно ширшим, ніж термін «кадрова політика в органах НПУ».

Схарактеризовано зміст, визначено основні структурні елементи й характерні ознаки кадрової політики в органах НПУ. На підставі аналізу сучасної юридичної літератури констатовано неоднозначність наукових поглядів щодо змісту терміна «кадрова політика в органах НПУ», що зумовлено його багатогранним характером і широкою сферою застосування. Узагальнено наукові підходи до визначення основних структурних елементів державної кадрової політики, зокрема кадрової політики в органах НПУ (МВС, ОВС, правоохоронних органах). У межах організаційної структури кадрової політики в органах НПУ виокремлено такі основні елементи: суб'єкти кадрової політики; об'єкти кадрової політики; взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами; зміст кадрової політики. Надано розгорнуту характеристику цих складових. Взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами кадрової політики диференційовано на однорідні групи за такими критеріями, як рівень, тип і спрямованість. Встановлено характерні ознаки сучасної кадрової політики в органах НПУ; наголошено, що ці ознаки слід розглядати водночас як вимоги до формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Сформульовано авторську дефініцію поняття «кадрова політика в органах НПУ».

Надано розгорнуту характеристику таким об'єктам кадрової політики в органах НПУ, як кадри, персонал органів НПУ, робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси й людський капітал. Доведено, що з метою з'ясування сутності та змісту кадрової політики в органах НПУ за основу необхідно брати максимально широке трактування поняття «кадри», оскільки саме такий підхід дозволить охопити всі об'єкти впливу, а також забезпечить урахування інтересів усіх осіб, на яких покладається реалізація завдань і функцій поліції. Визначено ознаки, які характерні для кадрів органів НПУ; проведено диференціацію цих

ознак на сім однорідних груп: такі, що характеризують сферу компетенції; підтверджують наявність і характер взаємозв'язку з роботодавцем; характеризують рівень професійної підготовки; визначають тривалість виконання трудових функцій; характеризують наявність спеціального звання; характеризують оплачуваний характер діяльності; підтверджують наявність індивідуально визначених якостей працівників. Обґрунтовано авторську дефініцію поняття «кадри органів НПУ». Визначено ознаки, притаманні персоналу органів НПУ. Окреслено критерії розмежування понять «персонал органів НПУ» та «кадри органів НПУ», а саме: суб'єктивний склад; сфера компетенції; характер взаємозв'язку з роботодавцем; рівень професійної підготовки працівників; тривалість виконання трудових функцій; наявність спеціального звання; характер оплати праці; наявність індивідуально визначених якостей. Обґрунтовано авторську дефініцію поняття «персонал органів НПУ». Доведено, що окрім «кадрів» і «персоналу», сфера впливу кадрової політики в органах НПУ частково охоплює такі об'єкти, як «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси» та «людський капітал».

Проаналізовано сутність і зміст адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Визначено загальні та спеціальні ознаки, які характеризують вказаний механізм. Окреслено структуру адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, усі елементи якого об'єднано в чотири блоки: нормативний блок (нормативно-правові акти, якими визначаються підстави і порядок формування та реалізації адміністративно-правового механізму кадрової політики в органах НПУ; принципи, цільова спрямованість, завдання та функції такого механізму); організаційний блок (суб'єкти, на яких покладається формування та реалізація кадрової політики в органах НПУ; правова культура та правова свідомість); функціональний блок (адміністративно-правові відносини, що складаються у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, акти реалізації прав та обов'язків, а також акти застосування права); процедурний блок (форми та методи кадрової політики; засоби, заходи й інструменти правового впливу

та регулювання; відповідне забезпечення). Обґрунтовано авторську дефініцію поняття «адміністративно-правовий механізм формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ».

Досліджено адміністративно-правовий статус суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Визначено ключові риси цих суб'єктів, а також ознаки, які характеризують їх систему. Обґрунтовано авторську дефініцію поняття «система суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ». Усіх суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ класифіковано за такими критеріями, як місце кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі держави; сфера компетенції; характер та специфіка завдань і функцій; характер взаємозв'язку між суб'єктами кадрової політики та об'єктами, на які спрямовано їх вплив. Проаналізовано особливості адміністративно-правового статусу суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Визначено концептуальні недоліки організації діяльності суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, які негативно впливають на якість кадрової політики, а також помітно знижують ефективність її реалізації; визначено найбільш перспективні шляхи усунення цих недоліків.

Розкрито сутність і зміст адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Обґрунтовано авторську дефініцію поняття «адміністративно-правове регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ» та визначено його ознаки. У системі адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ виокремлено чотири відносно самостійні рівні, які відповідають місцю кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі: загальний рівень; міжгалузевий рівень; галузевий рівень; відомчий рівень. Проаналізовано нормативно-правові акти, які входять до кожного з цих рівнів. Визначено системні недоліки адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також окреслено найбільш перспективні шляхи їх усунення.

Окреслено сучасне бачення мети, цільової спрямованості й основних функцій кадрової політики в органах НПУ. Узагальнено обґрунтовані в літературі сучасні наукові підходи до розуміння сутності та змісту такої категорії, як «кадровий потенціал», які систематизовано у дві однорідні групи. Доведено, що визначення кадрового потенціалу органів НПУ за допомогою суто кількісних, або якісних характеристик є однобічним і вимагає застосування комплексного підходу, який ґрунтується на їх об'єднанні. У структурі кадрового потенціалу органів НПУ виокремлено дві великі групи характеристик (параметрів): якісні та кількісні; окреслено їх перелік і проаналізовано зміст. З'ясовано роль кадрового потенціалу в забезпеченні кадрових процесів, що відбуваються в органах НПУ. Визначено основну мету кадрової політики в органах НПУ, яка полягає у формуванні, збереженні, розвитку та раціональному використанні кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції з урахуванням потреб як НПУ загалом, так і особистих інтересів кожного працівника, а також фактичного стану, тенденцій і перспектив розвитку вітчизняної правоохоронної системи, можливих внутрішньоорганізаційних змін, довгострокових прогнозів щодо кількісних і якісних потреб у поліцейських кадрах. Визначено основні цілі сучасної кадрової політики в органах НПУ та розкрито їх зміст. Усі функції кадрової політики в органах НПУ диференційовано на дві відносно самостійні групи: загальні функції (економічна, соціальна, регулятивна, інституційна, організаційна й охоронна) та спеціальні (управлінська, координаційна, забезпечувальна, прогностична, контрольно-наглядова, інформаційно-аналітична, мотиваційна та ресурсна). Проаналізовано сутність кожної з цих функцій.

Досліджено принципи сучасної кадрової політики в органах НПУ. Визначено ознаки цих принципів. Обґрунтовано авторську дефініцію поняття «принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ». Узагальнено найбільш популярні наукові бачення системи принципів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, які об'єднано в чотири однорідні групи. Розроблено багаторівневий підхід до систематизації принципів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, що передбачає поділ

усіх принципів за трьома критеріями: за рівнем узагальнення (загальні, галузеві та спеціальні); за спрямованістю (структурно-організаційні, ціннісно-змістові та процесуально-технологічні); за сферою застосування (принципи формування кадрової політики в органах НПУ та реалізації такої політики). Надано розгорнуту характеристику цих підгруп загалом та кожного принципу окремо.

Визначено основні завдання та напрями реалізації кадрової політики в органах НПУ. Наголошено, що найбільш значущою помилкою, яка суттєво вливає на законодавче оформлення адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, є ігнорування необхідності чіткого розмежування таких категорій, як «завдання» та «напрями» такої політики, а також встановлення їх взаємозв'язку та підпорядкованості. Це не лише ускладнює їх науково-теоретичне розуміння, а й негативно позначається на ефективності їх практичної реалізації, суттєво знижуючи якість та ефективність реалізації кадрової політики загалом. Доведено, що на сучасному етапі функціонування органів НПУ, який означений докорінним реформуванням всієї правоохоронної системи, кадрова політика має здійснюватися за такими основними напрямами: удосконалення адміністративно-правових засад регулювання кадрового забезпечення та кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ; модернізація системи управління кадровими процесами в органах і підрозділах НПУ; удосконалення системи й адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової політики в органах НПУ; прогнозування і планування потреби в кадрах в органах і підрозділах НПУ; розвиток системи професійної орієнтації; комплектування органів і підрозділів НПУ кваліфікованими і компетентними кадрами; удосконалення системи професійного відбору кандидатів на службу в органи НПУ; впровадження механізмів адаптації та ефективного використання кадрів в органах НПУ; забезпечення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку кадрів в органах НПУ; модернізація системи професійної підготовки кадрів для органів НПУ; упровадження гнучкої системи мотивації працівників НПУ; розробка та впровадження збалансованої системи правового і соціального захисту працівників НПУ; модернізація організаційно-правового механізму

оцінювання ефективності кадрової політики в органах НПУ; розвиток корпоративної етики в органах НПУ; належне інформаційно-аналітичне, матеріально-технічне, ресурсне та інше забезпечення кадрової політики в органах НПУ; ґрунтовне наукове забезпечення кадрової політики в органах НПУ. Визначено завдання кадрової політики, які необхідно виконати в межах кожного з цих напрямів.

Ключові слова: адміністративно-правовий механізм; кадрова політика; Національна поліція України; кадрова стратегія; кадрова функція органів Національної поліції України; кадровий потенціал; управління персоналом.

SUMMARY

Horiachenko Ruslan Ivanovych. Formation and implementation of personnel policy in the National Police bodies: administrative and legal aspect. – *Professional scientific paper as manuscript.*

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 081 – "Law". – National Academy of Internal Affairs, Kyiv, 2022.

The Thesis provides theoretical generalization and a new solution to the scientific task, which lies in revealing administrative and legal aspects of the formation and implementation of the personnel policy in the bodies of the National Police of Ukraine (NPU), as well as the study of the prospects for establishing modern model of such a policy in the conditions of fundamental reform of the national law enforcement system and bringing it into compliance with the European standards.

The essence of personnel policy in the NPU bodies as an object of administrative and legal regulation has been revealed. The place of personnel policy in the NPU bodies in the general political structure has been determined. The essence of personnel policy in the NPU bodies in the broad and narrow sense has been studied. The modern scientific approaches to understanding the essence and content, grounded in the literature, have been generalized and systematized into five homogeneous groups. The scientific definitions of the concept of personnel policy have been analyzed and the

most principled points characterizing the current state of theoretical and methodological of the analyzed category have been determined. The essence and legal nature of such scientific categories as "personnel function of the NPU bodies" and "personnel strategy of NPU bodies" have been studied; their relationship with the "personnel policy in the bodies of the NPU" has been determined. The author's definition of the concept of staffing of NPU bodies has been formulated; the structure and features of staffing of the NPU bodies have been analyzed; the relationship between the personnel policy in the NPU bodies and staffing of the NPU bodies has been established. The content of such scientific categories as human resources management and personnel management has been studied; the features inherent in them have been defined; the main principles of their relationship with each other and with the personnel policy in the bodies of the NPU have been outlined. Modern scientific definitions of the concept of personnel management have been summarized; the signs that characterize the content of personnel management in the NPU bodies have been defined; it has been proven that the term human resources management in the NPU bodies is much broader than the term «personnel policy in the NPU bodies.

The content, main structural elements and features of the personnel policy in the NPU bodies have been defined. It has been found that there is no unity of scientific views on the meaning of the term personnel policy in the bodies of the NPU in modern legal literature, which is due to its multifaceted nature and wide scope of application. Scientific approaches to the definition of the main structural elements of the State personnel policy in general, and personnel policy in the NPU bodies (the Ministry of Internal Affairs, law enforcement agencies) in particular, have been summarized. It has been proven that within the framework of the organizational structure of the personnel policy in the NPU bodies, it is most appropriate to highlight such basic elements as the actors of the personnel policy in the NPU bodies; objects of personnel policy in NPU bodies; relationships between the actors and objects; the content of the personnel policy in the NPU bodies. A detailed description of such elements has been provided. The relationship between the actors and objects of personnel policy has been differentiated into homogeneous groups according to such criteria as level, type and direction. The

features of modern personnel policy in the NPU bodies have been outlined; it has been emphasized that such characteristics should be considered simultaneously as the requirements that should be taken into account during the formation and implementation of the personnel policy in the NPU bodies. The author’s definition of the concept of personnel policy in the NPU bodies has been formulated.

A detailed description of such objects of personnel policy in the NPU bodies as staffing, personnel of the NPU bodies, as well as workforce, labor resources, human resources and human capital has been given. It has been proven that in order to clarify the essence and content of personnel policy in the NPU bodies, it is necessary to choose the broadest possible interpretation of the concept of "personnel" as the basis, since it is this approach that will cover all objects of influence, as well as ensure that the interests of all persons entrusted with the tasks and functions of the police are taken into account. The characteristics of the personnel of the NPU bodies have been determined; differentiation of such features into seven homogeneous groups has been carried out, in particular: characterizing the sphere of competence; confirm the existence and nature of the relationship with the employer; characterize the level of professional training; characterize the duration of performance of labor functions; characterize the presence of a special title; characterize the paid nature of the activity; characterize the presence of individually defined qualities of employees. The author’s definition of the concept of "personnel of the NPU bodies" has been substantiated. The personnel of NPU bodies" have been determined. The criteria for distinguishing between such concepts as: subjective composition; authority; the nature of the relationship with the employer; level of professional training of employees; length of employment; special rank; nature of remuneration; individually defined qualities, has been proposed. The author’s definition of the term “personnel of the NPU bodies” has been substantiated. It has been proved that, in addition to "personnel" and "staffing", the scope of human resources policy in the NPU bodies partially covers such objects as workforce, labor resources, human resources and human capital.

The essence and content of the administrative and legal mechanism for the formation and implementation of the personnel policy in the NPU bodies has been

analyzed. General and special features characterizing such a mechanism have been defined. The structure of the administrative and legal mechanism for the formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies, all the elements of which are combined into four blocks, has been outlined: the regulatory block (legal instruments that determine the grounds and procedure for the formation and implementation of the administrative and legal mechanism of personnel policy in the NPU bodies; principles, target orientation, tasks and functions of such a mechanism); organizational unit (actors responsible for the formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies; legal culture and legal awareness); functional unit (administrative and legal relations, established in the area of formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies acts of realization of rights and duties, as well as acts of application of the law); procedural block (forms and methods of personnel policy; means, measures and instruments of legal influence and regulation; appropriate support). The author's definition of the concept of administrative and legal mechanism of formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies has been substantiated.

The administrative and legal status of the actors participating in the formation and implementation of the personnel policy in the bodies of the NPU has been studied. The features characterizing such subjects, as well as the features characterizing their system, have been defined. The author's definition of the concept of the system of actors of formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies has been substantiated. All actors of personnel policy formation and implementation in the NPU bodies have been classified according to such criteria as the place of personnel policy in NPU bodies in the general political structure of the State; authority; nature and specificity of tasks and functions; the nature of the relationship between the actors of personnel policy and the objects on which their influence is directed. Peculiarities of the administrative and legal status of the actors involved in the formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies have been analyzed. The conceptual shortcomings of the organization of the activities of the actors of the formation and implementation of the personnel policy in the NPU bodies, which negatively affect the quality of the personnel policy, and also significantly reduce the

effectiveness of its implementation, have been identified; the most promising ways to eliminate such shortcomings have been proposed.

The essence and content of the administrative and legal regulation of the formation and implementation of the personnel policy in the NPU bodies has been disclosed. The author's definition of the concept of administrative and legal regulation of the formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies has been substantiated; its features have been determined. Four relatively independent levels, which correspond to the place of personnel policy in the NPU bodies in the general political structure within the system of administrative and legal regulation of personnel policy in the NPU bodies, have been identified, in particular: general level; inter-branch level; industry level; departmental level. The legal instruments regulating each of these levels have been analyzed. The systemic shortcomings of the administrative and legal regulation of the formation and implementation of the personnel policy in the NPU bodies of have been identified; the most promising ways to eliminate them have been outlined.

The modern vision of the goal, target orientation and main functions of the personnel policy in the NPU bodies has been outlined. Modern scientific approaches to understanding the essence and content of such categories as personnel potential have been combined into two homogeneous groups. It has been proven that determining the personnel potential of the NPU bodies using only quantitative or only qualitative characteristics is unilateral and requires the complex approach based on their combination. Two large groups of characteristics (parameters) in the structure of personnel potential of the NPU bodies have been distinguished, namely: qualitative and quantitative; their list has been outlined and their content has been analyzed. The role of personnel potential in ensuring the personnel processes in the NPU bodies has been clarified. The main goal of personnel policy in the NPU bodies, which lies in the formation, preservation, development and rational use of the personnel potential of police bodies and units, taking into account the needs of both the NPU as a whole and the personal interests of each employee in particular, as well as the actual state, trends and prospects of domestic law enforcement system development, possible intra-

organizational changes, long-term forecasts regarding quantitative and qualitative needs in police personnel, has been determined. The main goals of the modern personnel policy in the NPU bodies have been determined and their content has been revealed. All personnel policy functions in NPU bodies have been differentiated into two relatively independent groups: general functions, which include economic, social, regulatory, institutional, organizational, and security functions; special functions, which include management, coordination, supply, forecasting, control and supervision, information and analytical, motivational and resource functions. The essence and content of each of these functions has been analyzed.

The principles of modern personnel policy in the NPU bodies have been studied. The features inherent in such principles have been defined. The author's definition of the concept of principles of formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies has been substantiated. The most popular scientific views on the system of principles of formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies, which are combined into four homogeneous groups, have been summarized. A multi-level approach to the systematization of the principles of formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies, which lies in the division of all principles according to three criteria: by level of generalization (general, sectoral and special principles); by focus (structural, organizational, value-based and procedural-technological principles); by scope of application (principles of personnel policy formation in NPU bodies and principles of implementation of such policy), has been developed. A detailed description of each of these subgroups in general and each individual principle included in them, in particular, is provided.

The main tasks and areas of implementation of the personnel policy in the NPU bodies have been determined. It has been emphasized that the most significant error that significantly affects the legislative form of the administrative and legal mechanism for the formation and implementation of personnel policy in the NPU bodies, is ignoring the need to clearly distinguish such categories as tasks and directions of such policy, as well as establishing their interrelationships and subordination. This not only complicates their scientific and theoretical understanding, but also negatively affects the

effectiveness of their practical implementation, significantly reducing the quality and efficiency of the implementation of personnel policy as a whole. It has been proven that at the current stage of the functioning of the NPU bodies, which is characterized by a radical reform of the entire law enforcement system, the personnel policy should be carried out in the following main directions: improvement of the administrative and legal foundations of the regulation of human resources management in bodies and units of the NPU; modernization of the personnel process management system in the bodies and units of the NPU; improvement of the system and the administrative and legal status of personnel policy actors in the NPU bodies; forecasting and planning the need for personnel in the bodies and units of the NPU; development of career guidance; staffing of bodies and units of the NPU bodies and divisions with qualified and competent personnel; improvement of the professional selection system in the NPU bodies; implementation of adaptation mechanisms and effective use of human resources in the NPU bodies; provision of conditions for career development and professional development of personnel in the NPU bodies; modernization of the professional training system for the NPU bodies; implementation of a flexible system of motivation of the NPU employees; development and implementation of the balanced system of legal and social protection of the NPU officers; modernization of the organizational and legal mechanism for evaluating the effectiveness of the personnel policy in the NPU bodies; development of corporate ethics in the NPU bodies; proper informational and analytical, material and technical, resource and other provision of personnel policy in the NPU bodies; sound scientific support of personnel policy in the NPU bodies. The tasks of personnel policy, which should be solved within each of these directions, have been defined.

Keywords: administrative and legal mechanism; personnel policy; National Police of Ukraine; personnel strategy; personnel function of the National Police of Ukraine; personnel potential; HR.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Горяченко Р. І. Основні напрямки реалізації кадрової політики в органах Національної поліції. *KELM.* 2020. № 3. С. 159–165. (Республіка Польща)

2. Горяченко Р. І. «Кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення»: зміст понять та їх співвідношення з кадровою політикою в органах поліції. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. Вип. 2. Т. 2. С. 18–25.

3. Горяченко Р. І. Організаційна структура кадрової політики в органах національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. №8 (110). С. 56–64

4. Горяченко Р.І. Кадри органів Національної поліції України: поняття та характерні ознаки. *Держава та регіони.* 2021. № 4 (74). С. 134–141. (Серія «Право»).

5. Горяченко Р. І. Сучасний стан теоретико-методологічних досліджень поняття «кадрова політика» та їх значення для розуміння сутності й змісту кадрової політики в органах Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022. № 3. С. 272–276.

6. Horiachenko R. Personnel policy subjects in the bodies of the National Police of Ukraine: concepts, characteristics, classification. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2022. № 3. P. 41–45.

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Горяченко Р. І. Загальна характеристика кадрової політики в органах Національної поліції України. *Сучасні погляди на актуальні питання правових наук* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 27–28 листоп. 2020 р.). Запоріжжя : Істина, 2020. С. 19–23.

8. Горяченко Р. І. Кадрові процедури як складова кадрової політики в органах Національної поліції України. *Актуальні питання юридичної теорії та практики: наукові дискусії* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 4–5 грудня 2020 р.). Харків : Східноукр. наук. юрид. орг., 2020. С. 88–91.

9. Горяченко Р. І. Місце кадрової політики в органах Національної поліції України в загальній політичній структурі. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у XXI сторіччі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 лют. 2021 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2021. С. 40–43.

10. Горяченко Р. І. Поняття та характерні ознаки кадрової політики в органах національної поліції України. *Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 21–22 квіт. 2021 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2021. С. 29–31.

11. Горяченко Р.І. Персонал органів НПУ: поняття, характерні ознаки, співвідношення з кадрами органів НПУ. *Науково-практичні засади розвитку наукової думки на сучасному етапі державотворення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22–23 верес. 2021 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2021. С. 22–24.

12. Горяченко Р. І. Проблема визначення співвідношення між такими науковими категоріями, як «управління персоналом в органах НПУ» та «кадрова політика в органах НПУ». *Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19–20 січ. 2022 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2022. С. 22–24.

13. Горяченко Р. І. Поняття та характерні ознаки кадрового забезпечення органів Національної поліції України**.** *Актуальні проблеми взаємодії правової науки та практики її застосування* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 16–17 берез. 2022 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2022. С. 18–20.

14. Горяченко Р. І. Роль органів Національної поліції в протидії корупції. *Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 9–10 груд. 2020 р.). Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2020. С. 76–78.

які додатково відображають наукові результати дисертації

15. Горяченко Р. І. Кримінальні процесуальні, організаційні та кримінально-правові засади діяльності службових осіб, відповідальних за перебування затриманих : метод. рек. / [М. С. Цуцкірідзе, Р. М. Дударець, Р. І. Горяченко та ін.] ; за заг. ред. М. С. Цуцкірідзе. Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2021. 82 с.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ 19
ВСТУП 20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ Й ЗМІСТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ 33
1.1. Кадрова політика в органах Національної поліції України як об'єкт адміністративно-правового регулювання 33
1.2. Зміст, основні структурні елементи й характерні ознаки кадрової політики в органах Національної поліції України 63
1.3. Об'єкти кадрової політики в органах Національної поліції України 78
Висновки до розділу 1 99
РОЗДІЛ 2. АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ 106
2.1. Поняття, характерні риси та структура адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України 106
2.2. Суб'єкти формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України 123
2.3. Адміністративно-правове регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України 156
Висновки до розділу 2 175
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПОБУДОВИ НОВОЇ МОДЕЛІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ 182
3.1. Сучасне бачення мети, цільової спрямованості й основних функцій кадрової політики в органах Національної поліції України 182
3.2. Принципи кадрової політики в органах Національної поліції України 198

3.3. Основні завдання та напрями реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України 229
Висновки до розділу 3 248
ВИСНОВКИ 253
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 265
ДОДАТКИ 296

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВЛК – військово-лікарська комісія

ВРУ – Верховна Рада України

ДКЗ – Департамент кадрового забезпечення

ЄС – Європейський Союз

ЗВО – заклад вищої освіти

ЗМІ – засоби масової інформації

КМУ – Кабінет Міністрів України

МВС України – Міністерство внутрішніх справ України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

НПУ – Національна поліція України

ОВС – органи внутрішніх справ

ЦОВВ – центральний орган виконавчої влади

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. 2015 року відбулася одна з найбільш радикальних реформ за всю історію розвитку вітчизняної правоохоронної системи. Було ліквідовано українську міліцію, у діяльності якої навіть після 25 років розбудови незалежної демократичної правової держави продовжували переважати репресивно-каральні методи та форми роботи. На її місці утворили Національну поліцію України – політично відокремлений від МВС орган, основним завданням якого визначено «надання поліцейських послуг» у сферах забезпечення публічної безпеки й порядку, охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства та держави, протидії злочинності, а також надання послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують цієї допомоги [230]. З метою забезпечення якісного виконання поліцейськими покладених на них завдань і функцій, а також підвищення рівня довіри громадян до органів поліції, було проведено масштабну переатестацію особового складу, спрямовану на «очищення» лав поліції від некваліфікованих і корумпованих працівників. Крім того, суттєво підвищили рівень фінансового, матеріально-технічного, ресурсного й іншого забезпечення діяльності поліції тощо.

У перші роки функціонування нової української поліції ужиті нормативно-правові, структурно-організаційні та кадрові заходи засвідчили дійсно високу результативність (зокрема, з 2015-го до 2016 року баланс довіри до НПУ зріз на 50 % [268]). Однак досить швидко їх ефективність різко впала, і сьогодні більшість ЗМІ дедалі частіше говорять про безуспішність реформи поліції [156; 311]. Так, за даними соціологічних досліджень, за неповні шість місяців 2021 року рівень недовіри громадян до поліції зріс з 25 до 31 % [284]. Звісно, незадоволення очікувань громадян є не достатньо об’єктивним критерієм оцінки діяльності поліції. Проте в сукупності з іншими показниками, передусім тотальним відтоком кваліфікованих кадрів, він дозволяє отримати загальне уявлення про масштабну внутрішню кризу вітчизняної правоохоронної системи. Зокрема, за офіційними

даними ДКЗ НПУ, станом на 1 серпня 2021 року загальний некомплект поліцейських становив 17,8 тис. осіб, тобто 14 % від їх загальної штатної чисельності. Причому найбільший дефіцит кадрів наразі в Департаменті патрульної поліції – 3 тис. осіб, або 16,2 %, а в деяких територіальних органах поліції – ГУНП в Київській області – некомплект сягає 22,1 % [24]. Водночас варто зауважити, що наведені вище офіційні дані дещо різняться з тими, які озвучує Голова НПУ Ігор Клименко. Так, він зазначає, що наразі в патрульній поліції некомплект становить 17,5 %, а в деяких відділах поліції Черкаської області вакантними є 40 % посад [106]. Водночас Департамент патрульної поліції на інформаційний запит Укрінформу називає ще більшу цифру – 26,1 % – загальний рівень некомплекту патрульних поліцейських по Україні [193].

Наскільки б не різнилися озвучені представниками НПУ офіційні дані, усі вони однозначно вказують на наявність суттєвих недоліків механізму реалізації кадрової політики в органах НПУ, які мають бути негайно виявлені й усунуті. Адже неконтрольована плинність кадрів – це лише «вершина айсберга», що приховує в собі цілу низку більш серйозних проблем: починаючи від перевантаженості працівників, збільшення обсягу їх робочого часу, і закінчуючи повним паралізуванням роботи окремих органів (підрозділів, установ) поліції та фактичною неспроможністю виконання покладених на них завдань і функцій.

Отже, наразі органам НПУ потрібна якісно нова кадрова політика, яка спрямована на формування такого кадрового потенціалу, що за своїми якісними та кількісними характеристиками забезпечить ефективне виконання покладених на органи поліції завдань, їх оптимальне функціонування та прогресивний розвиток. Причому варто пам’ятати головне: розроблення і реалізація цієї кадрової політики об’єктивно неможливі без відповідного наукового забезпечення, яке в сучасних умовах слід розглядати як її органічну складову, фундамент та обов’язковий етап. Саме нагальна потреба в такому науково-теоретичному забезпеченні й обумовили вибір теми вказаного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Тема дисертації належить до пріоритетних у галузі вдосконалення адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення органів НПУ, а також підвищення ефективності їх діяльності. Робота спрямована на реалізацію основних положень Стратегії сталого розвитку «Україна–2020» (Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5), Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки (Указ Президента України від 20 травня 2015 р. № 276), Стратегії національної безпеки України (Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392), Стратегії людського розвитку (Указ Президента України від 2 червня 2021 р. № 225), Стратегії забезпечення державної безпеки (Указ Президента України від 16 лютого 2022 р. № 56), Стратегії розвитку органів систем Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року (розпорядження КМУ від 15 листопада 2017 р. № 1023-р), Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки (розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р), Стратегії розвитку наукових досліджень Національної академії правових наук України на 2016–2020 роки (постанова загальних зборів НАПрН України від 3 березня 2016 р.) та інших стратегічних програмних документів.

Тема дисертації затверджена Вченою радою Національної академії внутрішніх справ 29 вересня 2020 року (протокол № 20).

Мета і завдання дослідження. *Мета* роботи полягає в тому, щоб на основі теоретико-методологічного аналізу адміністративно-правових аспектів формування та реалізації державної кадрової політики в органах НПУ, визначення її місця в національній політичній системі, а також дослідження її сутності, змісту, структури, адміністративно-правового забезпечення, мети, функцій, принципів, завдань і напрямів реалізації, сформулювати відповідні теоретичні висновки, науково обґрунтовані пропозиції та рекомендації, що мають бути взяті за основу під час розробки нової стратегії такої політики в умовах докорінного реформування національної правоохоронної системи та приведення її у відповідність до європейських стандартів.

Для досягнення зазначеної мети було визначено такі *завдання*:

– розкрити сутність кадрової політики в органах НПУ як об’єкта адміністративно-правового регулювання;

– схарактеризувати зміст, визначити основні структурні елементи й характерні ознаки кадрової політики в органах НПУ;

– проаналізувати об’єкти кадрової політики в органах НПУ;

– визначити характерні риси й окреслити структуру адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ;

– дослідити адміністративно-правовий статус суб’єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ;

– висвітлити зміст і встановити основні недоліки адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ;

– окреслити сучасне бачення мети, цільової спрямованості й основних функцій кадрової політики в органах НПУ;

– надати розгорнуту характеристику принципам кадрової політики в органах НПУ;

– визначити основні завдання та напрями реалізації кадрової політики в органах НПУ.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що складаються у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.

Предметом дослідження є адміністративно-правові аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано філософські, загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми наукового пізнання. Ключову роль у дослідженні відіграв *діалектичний метод,* який пронизує всю структуру дисертації і за допомогою якого з’ясовано сутність кадрової політики в органах НПУ як об’єкта адміністративно-правового регулювання (розділ 1), розкрито зміст адміністративно-правового механізму формування та реалізації такої політики

(розділ 2), а також окреслено концептуальні засади побудови нової моделі кадрової політики в органах НПУ (розділ 3). *Методи аналізу та синтезу* використано під час опрацювання доктринальних підходів до розуміння сутності і змісту таких наукових категорій, як «кадрова політика» (підрозділ 1.1), «об'єкти кадрової політики» (підрозділ 1.3), «адміністративно-правовий механізм кадрової політики» (підрозділ 2.1), «адміністративно-правове регулювання кадрової політики» (підрозділ 2.3), «мета», «цілі», «функції», «принципи», «завдання», «напрями» кадрової політики (розділ 3) та інших. За допомогою *методів системного підходу й системного аналізу* з'ясовано місце кадрової політики в органах НПУ в національній політичній структурі (підрозділ 1.1), окреслено систему суб'єктів, які беруть участь у її формуванні та реалізації (підрозділ 2.2), а також розкрито основні складові адміністративно-правового регулювання такої політики (підрозділ 2.3). Застосування *системно-структурного методу* дозволило визначити місце і роль окремих складових елементів в загальній структурі кадрової політики в органах НПУ (підрозділ 1.2), а також у структурі адміністративно-правового механізму її формування та реалізації (підрозділ 2.3). Завдяки *структурно-функціональному методу* вдалося визначити розбіжності між основними об'єктами кадрової політики в органах НПУ (підрозділ 1.3), розкрити особливості адміністративно-правового статусу суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації такої політики (підрозділ 2.2). Методи *класифікації* та *групування* застосовано під час узагальнення наукових підходів до основних наукових категорій, а також під час визначення ознак кадрової політики (підрозділ 1.2), елементів її механізму формування та реалізації (підрозділ 2.1), системи суб'єктів, які беруть участь у її здійсненні (підрозділ 2.2), складових адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ (підрозділ 2.3), цілей, функцій, принципів, напрямів і завдань такої політики (розділ 3). *Логіко-семантичний метод* і *метод морфологічного аналізу* було взято за основу під час узагальнення та систематизації обґрунтованих у літературі, а також під час формулювання авторських дефініційних конструкцій відповідних термінів і понять (розділи 1–3). *Метод документального аналізу* та *формально-*

юридичний метод слугували основою дослідження сучасного стану та недоліків адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ (підрозділ 2.3), а також окреслення найбільш перспективних напрямів і завдань такої політики в сучасних умовах (підрозділ 3.3). За допомогою *формально-логічного методу* проаналізовано діяльність суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ, виявлено недоліки в їх діяльності, а також обґрунтовано пропозиції, спрямовані на їх усунення (підрозділ 2.2). *Методи прогнозування* та *моделювання* застосовано під час окреслення основних напрямів удосконалення адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ (підрозділ 2.3), визначення мети й цільової спрямованості цієї політики (підрозділ 3.1), її завдань і перспективних напрямів (підрозділ 3.3). У роботі було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів наукового пізнання, комплексне застосування яких забезпечило досягнення поставленої мети та розв'язання окреслених завдань.

Науково-теоретичне підґрунтя дисертації становили наукові праці як українських, так і зарубіжних фахівців з адміністративного права та процесу, теорії управління, теорії держави і права, менеджменту, трудового права, соціології, психології, філософії та інших галузевих правових наук, що присвячені:

по-перше, висвітленню загальних питань функціонування і розвитку інститутів державної служби та публічного управління (В. Б. Авер'янов, О. Ф. Андрійко, М. І. Ануфрієв, Г. В. Атаманчук, М. О. Багмет, Д. М. Бахрах, В. М. Бесчастний, Ю. П. Битяк, І. П. Голосніченко, Є. В. Додін, А. А. Дьомін, М. С. Іванов, М. І. Іншин, Ю. В. Іщенко, С. В. Ківалов, Л. В. Коваль, Ю. М. Козлов, А. Т. Комзюк, Р. А. Калюжний, В. Я. Малиновський, В. М. Нагаєв, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенський, В. П. Пєтков, О. Ф. Скакун, Ю. М. Старилов, Ю. А. Тихоміров, В. С. Фуртатов, Ю. С. Шемшученко, В. К. Шкарупа, Г. В. Щокін, О. Н. Ярмиш та ін.);

по-друге, аналізу сутності, змісту, особливостей формування та реалізації державної кадрової політики загалом (В. І. Борщ, М. М. Білинська, В. В. Белякова, К. О. Ващенко, А. В. Величко, В. С. Венедіктов, Л. М. Гасюк, С. В. Гончар, Я. Ф. Жовнірчик, М. І. Іншин, Ю. В. Ковбасюк, В. В. Короленко, О. Я. Моздір, В. М. Олуйко, О. А. Шаповал, Т. П. Юрочко та ін.) та кадрової політики в органах НПУ (ОВС, правоохоронних органів) зокрема (Х. Босак, К. Бугайчук, А. В. Іваниця, К. С. Ізбаш та ін.);

по-третє, розгляду питань управління персоналом та кадрового забезпечення діяльності органів державної влади, підприємств, установ, організацій загалом (Л. В. Балабанова, Т. О. Водолажська, М. Д. Виноградський, Г. П. Горішня, Р. З. Дарміць, П. В. Євдокимов, В. О. Зозуля, Ю. М. Котельникова, О. М. Криворучко, О. В. Крушельницька, В. Я. Малиновський, Д. П. Мельничук, А. К. Мосумова, В. М. Плішкін, І. С. Процик, Л. В. Романюк, С. О. Шатрава, В. Г. Яцуба та ін.) та органів НПУ (ОВС, правоохоронних органів) зокрема (О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова, М. М. Дивак, З. Р. Кісіль, А. М. Клочко, М. В. Ковалів, П. Б. Коптєв, М. В. Кочеров, Н. П. Матюхіна, М. О. Маланчій, В. Л. Ортинський, М. М. Прокоф'єв, В. О. Соболєв, В. В. Сокуренко, О. М. Ставицький, О. С. Юнін та ін.);

по-четверте, дослідженню менеджменту персоналу, управління службовою кар'єрою, розвитку кадрового потенціалу (Б. Є. Бачевський, О. О. Болотова, Н. О. Бочарова, В. Р. Веснін, А. С. Головко, Н. Т. Гончарук, С. С. Гринкевич, В. М. Гриньова, З. Р. Кісіль, М. М. Новіков, В. С. Пономаренко, Л. В. Романюк, В. В. Самоленко, С. В. Селіванов, О. М. Ястремська та ін.);

по-п'яте, обґрунтуванню основних напрямів професійного відбору, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів (В. Барко, С. Газарян, Д. Дзвінчук, В. Князєв, В. Луговий, В. Майборода, А. Панасюк, В. Скуратівський, О. Яковенко, В. Яцюк та ін.).

Нормативну та емпіричну базу дослідження становлять Конституція України, закони України «Про Національну поліцію», «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про дисциплінарний статут Національної поліції»,

інші законодавчі і підзаконні нормативно-правові акти, які регулюють окремі аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ; міжнародні нормативно-правові акти, у яких визначено демократичні стандарти правоохоронної діяльності; рішення КСУ та узагальнення судової практики; проєкти нормативно-правових актів; статистичні дані, аналітичні довідки і звіти тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що дисертація є одним з перших монографічних досліджень, у якому здійснено комплексний аналіз сутності та змісту кадрової політики в органах НПУ, а також науково обґрунтовано шляхи розв'язання низки проблемних питань, які пов'язані з удосконаленням адміністративно-правового регулювання формування та реалізації такої політики, що базуються на новітніх наукових поглядах і враховують сучасну суспільно-політичну ситуацію в Україні.

Унаслідок проведеного дослідження обґрунтовано низку концептуальних теоретичних і практичних положень, наукових висновків, узагальнень та пропозицій, що відповідають змістовним ознакам наукової новизни й полягають у такому:

вперше:

– розкрито місце кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі, яке в найбільш узагальненому вигляді можна зобразити схемою: кадрова політика органів, підприємств, установ, організацій, які входять до системи поліції, → кадрова політика в органах НПУ → кадрова політика МВС → кадрова політика органів виконавчої влади → державна кадрова політика → державна політика/загальна кадрова політика;

– надано розгорнуту характеристику структури адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, основні елементи якого об'єднано в чотири блоки: нормативний, організаційний, функціональний і процедурний;

– визначено концептуальні недоліки, які характеризують сучасний стан організації та діяльності суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в

органах НПУ і негативно впливають на якість кадрової політики, а також помітно знижують ефективність її реалізації; визначено оптимальні шляхи усунення таких недоліків;

– проаналізовано сучасний стан адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, визначено його системні недоліки й обґрунтовано пропозиції щодо їх усунення;

– обґрунтовано необхідність розроблення та прийняття нової Стратегії розвитку кадрової політики в органах НПУ на 2023–2030 роки, у якій необхідно: окреслити проблеми, що характеризують сучасний стан кадрового забезпечення, основні недоліки кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ, дані короткострокового й довгострокового кадрового прогнозування; визначити поняття, сутність і зміст кадрової політики в органах НПУ, її межі, місце і роль у публічному управлінні, характер внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків; закріпити мету, цільову спрямованість, функції, принципи, завдання та напрями реалізації кадрової політики в органах НПУ; визначити етапи реалізації кадрової політики та виконання поставлених завдань тощо;

удосконалено:

– розуміння кадрової політики в «широкому» та «вузькому» значенні;

– наукові дефініції таких понять, як «кадрова політика в органах НПУ», «кадрова функція органів НПУ», «кадрова стратегія органів НПУ», «кадрове забезпечення органів НПУ», «кадрова робота в органах НПУ», «робота з кадрами в органах НПУ», «управління персоналом в органах НПУ»;

– наукові уявлення про організаційну структуру кадрової політики в органах НПУ;

– диференціацію взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами кадрової політики в органах НПУ (за рівнями, типом і спрямованістю);

– перелік ознак, які характеризують сучасну кадрову політику в органах НПУ;

– наукові дефініції таких понять, як «кадри органів НПУ» та «персонал органів НПУ», а також перелік основних ознак, що їх характеризують;

– наукову дефініцію поняття «адміністративно-правовий механізм формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ», а також перелік ознак цього механізму, які диференційовано на загальні та спеціальні;

– визначення поняття системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, перелік ознак цих суб'єктів й ознак, які характеризують систему таких суб'єктів як єдиний і цілісний елемент;

– класифікацію суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ за такими критеріями, як місце кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі держави, сфера компетенції, характер та специфіка завдань і функцій, характер взаємозв'язку між суб'єктами та об'єктами кадрової політики;

– наукову дефініцію поняття «адміністративно-правове регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ», а також диференціацію такого регулювання на чотири відносно самостійні рівні: загальний, міжгалузевий, галузевий і відомчий рівень;

– положення про сутність і зміст категорії «кадровий потенціал органів НПУ», у структурі якого виокремлено дві групи характеристик (параметрів): якісні та кількісні;

– наукові уявлення про основну мету й фундаментальні цілі кадрової політики в органах НПУ;

– класифікацію функцій кадрової політики в органах НПУ, які диференційовано на дві відносно самостійні групи: загальні та спеціальні;

– наукову дефініцію такого поняття, як «принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ», перелік найбільш характерних ознак таких принципів, а також їх систематизацію за такими критеріями: рівень узагальнення, спрямованість, сфера застосування;

– перелік основних напрямів і відповідних їм завдань формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ;

дістало подальшого розвитку:

– узагальнення та аналіз обґрунтованих у сучасній літературі наукових поглядів і підходів до розуміння: сутності та змісту державної кадрової політики (кадрової політики в органах НПУ, МВС, ОВС, правоохоронних органах); структури та змісту такої політики; змісту категорій «кадровий потенціал»; системи принципів, завдань і напрямів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ;

– визначення критеріїв, за якими необхідно здійснювати відмежування кадрової політики в органах НПУ від таких суміжних наукових категорій, як кадрова функція, кадрова стратегія, кадрове забезпечення, кадрова робота, робота з кадрами та управління персоналом в органах НПУ;

– дослідження критеріїв, за якими необхідно проводити розмежування між такими об’єктами кадрової політики в органах НПУ, як кадри, персонал, робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси та людський капітал;

– характеристика особливостей адміністративно-правового статусу суб’єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ;

– визначення ролі кадрового потенціалу в забезпеченні кадрових процесів, що відбуваються в органах НПУ.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані в дисертації положення, узагальнення, висновки та пропозиції мають науково-теоретичне і практичне значення та можуть бути використані у:

– *правотворчій діяльності* – під час обґрунтування необхідності внесення змін і доповнень до низки нормативно-правових актів, якими врегульовано окремі аспекти роботи з кадрами в органах і підрозділах поліції, а також для розроблення нових актів, зокрема Стратегії розвитку кадрової політики в органах НПУ на 2023–2030 роки (акт Інституту законодавства Верховної Ради України від 12 січня 2022 року № 22/700-1-15);

– *правозастосовній діяльності* – у межах розроблення практичних рекомендацій з удосконалення діяльності суб’єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ;

– *науково-дослідницькій діяльності* – під час подальшого наукового дослідження питань, пов’язаних з удосконаленням адміністративно-правових аспектів формування та реалізації державної кадрової політики загалом та кадрової політики в органах НПУ зокрема (акт Національної академії внутрішніх справ від 19 травня 2022 року);

– *освітньому процесі* – під час укладання навчальних посібників і підручників; розробки навчальних програм і планів професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підрозділів кадрового забезпечення, студентів і курсантів юридичних факультетів; викладання таких навчальних дисциплін, як «Поліцейська діяльність», «Адміністративне право», «Теорія управління», «Кадровий менеджмент» тощо (акт Національної академії внутрішніх справ від 20 травня 2022 року).

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення, висновки, пропозиції та рекомендації дисертаційного дослідження оприлюднено на таких міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні погляди на актуальні питання правових наук» (м. Запоріжжя, 27–28 листоп. 2020 р.); «Актуальні питання юридичної теорії та практики: наукові дискусії» (м. Харків, 4–5 грудня 2020 р.); «Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у XXI сторіччі» (м. Київ, 17–18 лют. 2021 р.); «Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення» (м. Київ, 21–22 квіт. 2021 р.); «Науково-практичні засади розвитку наукової думки на сучасному етапі державотворення» (м. Київ, 22–23 верес. 2021 р.); «Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність» (м. Київ, 19–20 січ. 2022 р.); «Актуальні проблеми взаємодії правової науки та практики її застосування» (м. Київ, 16–17 берез. 2022 р.); «Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі» (м. Київ, 9–10 груд. 2020 р.).

Публікації. Основні теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, обґрунтовані в дисертації, викладено в 15 наукових публікаціях, серед яких п’ять статей опубліковано у наукових виданнях України, що визнані як фахові з юридичних наук, одна стаття в зарубіжному науковому періодичному

виданні, вісім тез доповідей на науково-практичних конференціях та 1 методичні рекомендації.

Структура та обсяг дисертації визначаються поставленою метою та завданнями. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, які включають дев’ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи – 334 сторінки, з яких основного тексту – 245 сторінок. Список використаних джерел включає 314 найменувань на 31 сторінці

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ Й ЗМІСТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

1.1. Кадрова політика в органах Національної поліції України як об'єкт адміністративно-правового регулювання

Теоретико-методологічне дослідження сутності й змісту кадрової політики в органах НПУ передусім передбачає з'ясування *місця категорії «кадрова політика в органах НПУ» в загальній політичній структурі*. Це є передумовою для подальшого узагальнення відповідних наукових дефініцій з метою окреслення сутності та змісту досліджуваних категорій, визначення їх найбільш характерних рис, відмежування від суміжних понять, а також формулювання відповідних авторських дефініцій.

Проаналізувавши численні наукові джерела, ми встановили, що на сьогодні найбільш поширеним є підхід, згідно з яким «кадрова політика в органах поліції та державна кадрова політика співвідносяться між собою як частина та ціле» [104, с. 48]. Загалом підтримуючи наведену точку зору, ми вважаємо за доцільне внести до неї такі корективи.

По-перше, між «державною кадровою політикою» і «кадровою політикою в органах НПУ» необхідно додатково виокремлювати декілька рівнів. Передусім, ця політика є складовою «кадрової політики МВС», яка своєю чергою слугує складовою «кадрової політики органів виконавчої влади», а та – частиною «державної кадрової політики». У такому разі кадрова політика в органах НПУ постає як державна галузева політика, що традиційно розглядається науковцями як складова державної кадрової політики, що базується на державних пріоритетах, однак ураховує галузеві особливості й потреби відповідних ресурсів [80, с. 65].

По-друге, державна кадрова політика має складні зовнішньоорганізаційні зв'язки, розкриття яких дозволяє визначити місце, яке вона займає в системах

вищого рівня. Зокрема, з одного боку, державну кадрову політику необхідно розглядати як складову загальної кадрової політики. Причому, як слушно зазначено в літературі, розмежування між ними варто проводити передусім за суб'єктами: якщо основним суб'єктом державної кадрової політики є держава, то суб'єктами загальної кадрової політики можуть слугувати також політичні рухи, партії, громадські організації, підприємницькі структури, трудові колективи тощо [86, с. 83; 80, с. 3; 134, с. 8; 95, с. 103]. З іншого боку, державну кадрову політику необхідно розглядати як частину державної політики [250, с. 123; 251, с. 18], що включає в себе всі напрями розвитку держави. У цьому разі розмежування між ними варто проводити за об'єктами (більш детально мова про об'єкти та суб'єкти кадрової політики в органах НПУ йтиметься в наступних підрозділах роботи).

По-третє, кадрова політика в органах НПУ як складова системи більш високого порядку має складну внутрішньо організаційну структуру та охоплює кадрову політику різноманітних органів, підприємств, установ, організацій, які входять до системи поліції. Усі вони реалізують власну кадрову політику, яка хоча й базується на загальних принципах і пріоритетах, однак неодмінно враховує специфіку покладених на них завдань і функцій. Так, наприклад, очевидною є відмінність між кадровою політикою, наприклад, підрозділів кримінальної поліції, патрульної поліції, навчальних закладів зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, тощо.

Отже, зазначене вище дає змогу обґрунтувати власний погляд щодо *місця категорії «кадрова політика в органах НПУ» в загальній політичній структурі*: кадрова політика органів, підприємств, установ, організацій, які входять до системи поліції, → кадрова політика в органах НПУ → кадрова політика МВС → кадрова політика органів виконавчої влади → державна кадрова політика → державна політика / загальна кадрова політика (додаток А).

Визначивши місце кадрової політики в органах НПУ, пропонуємо перейти до безпосереднього з'ясування наукових дефініцій кадрової політики загалом та кадрової політики органів поліції (МВС, ОВС, правоохоронних органів) зокрема. Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми встановили, що сьогодні

ані в літературі, ані в чинному законодавстві не існує універсальної, уніфікованої наукової дефініції поняття «кадрова політика», так само, як і не існує єдиного наукового підходу до розуміння її сутності.

З одного боку, таку ситуацію можна пояснити широкою сферою застосування вказаної наукової категорії: від кадрової політики як складової політики загалом до кадрової політики як одного з напрямів управління органом, закладом чи навіть їх відокремленим підрозділом. На нашу думку, у цьому разі найбільш доцільно розрізняти *широкий та вузький підходи до трактування кадрової політики в органах НПУ*.

У широкому значенні кадрову політику в органах НПУ необхідно розглядати як складову стратегічно орієнтованої політики органів НПУ, що узгоджена з генеральними напрямами розвитку трудових ресурсів держави та спрямована на формування, зміцнення й раціональне використання кадрового потенціалу органів НПУ, здатного ефективно виконувати покладені на них завдання і функції. Натомість у вузькому значенні кадрову політику в органах НПУ необхідно розглядати як систему уніфікованих, нормативно визначених і взаємоузгоджених правил, норм, заборон, обмежень, принципів регулювання кадрових процесів на всіх етапах роботи з кадрами в органах НПУ, включаючи професійну орієнтацію, складання штатного розпису, відбір, розстановку кадрів, професійну підготовку, просування по службі, оцінку їх діяльності тощо.

З іншого боку, різноманітність наукових дефініцій поняття «кадрова політика» можна пояснити широким спектром функцій і напрямів політики як такої, її складним змістом, багаторівневою структурою тощо. За цих умов кадрову політику науковці висвітлюють крізь призму різних аспектів. На жаль, обмежений обсяг дослідження не дозволяє нам детально проаналізувати всі обґрунтовані в науковій літературі визначення, тим більше, що це виходить за межі окресленого нами предмета й потребує розгляду в контексті окремої наукової праці. Тому в додатку Б до дисертації ми навели найбільш популярні дефініції поняття «кадрова політика», а нижче пропонуємо стисло викласти лише результати їх узагальнення.

Таким чином, *обґрунтовані в літературі сучасні наукові підходи до розуміння сутності й змісту кадрової політики умовно можна об'єднати в п'ять однорідних груп.*

Перша група науковців кадрову політику (державну кадрову політику) ототожнює зі стратегією. Для прикладу можна навести одне з найбільш уніфікованих визначень цієї групи, яке свого часу сформулював О. Воронько. На його думку, державну кадрову політику необхідно розглядати як державну стратегію, спрямовану на роботу з людськими ресурсами держави [40, с. 149]. Схожі точки зору обґрунтовують також й інші науковці, які державною кадровою політикою пропонують вважати «стратегію держави» [47, с. 33–34], «державну стратегію» [87, с. 80], «цілеспрямовану загальнодержавну стратегію» [95, с. 103], «цілісну кадрову стратегію» [272, с. 124], «стратегію підбору, використання, підготовки і перепідготовки кадрів» [281, с. 14], і навіть «органічну складову стратегії організації, що визначає стратегію кадрової роботи» [253].

На нашу думку, визначення сутності кадрової політики органів НПУ через таке поняття, як «стратегія», є не зовсім доречним. Адже слово «стратегія» (давньогрец. στρατηγία, страта тегів – мистецтво полководця) традиційно використовують для позначення «науки ведення війни», у переносному значенні воно означає «загальний, не деталізований план, що охоплює тривалий проміжок часу; спосіб дій; лінію поведінки кого-небудь» [264, с. 751]. Основне призначення стратегії зводиться до ефективного використання наявних ресурсів, тоді як «кадрова політика» передбачає не лише використання, а й формування таких ресурсів.

Друга група науковців кадрову політику (державну кадрову політику) визначає через таку категорію, як «діяльність». Це один з найбільш поширених наукових підходів, який нині використовують для окреслення сутності кадрової політики загалом і кадрової політики в органах НПУ (ОВС, МВС, правоохоронних органах) зокрема. Так, наприклад, С. О. Шатрава кадровою політикою в органах НПУ пропонує вважати сукупність принципів, напрямів, форм і методів діяльності органів кадрового забезпечення, спрямованих на

створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб НПУ, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до служби в органах поліції та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження [298, с. 84]. На нашу думку, у цьому контексті автор не доречно використав терміни «формування» та «підготовка» для позначення основних напрямів кадрової політики в органах НПУ. Також не достатньо обґрунтованим вважаємо обрання як основного об'єкта кадрової політики саме персонал органів НПУ.

Досліджуючи сутність кадрової політики в органах системи МВС, П. Б. Коптєв тлумачить її як «систему основних цілей, принципів, форм, методів, завдань і способів нормативно визначеної та цілеспрямованої діяльності спеціально уповноважених посадових осіб щодо професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та їх соціально-правової захищеності» [133, с. 42]. У наведеній дефініції автор занадто деталізує основні напрями кадрової політики. Водночас поза межами його уваги залишилися такі важливі напрями, як просування по службі (кар'єра) та оцінювання кадрів. Ще менше напрямів кадрової політики в ОВС визначає Х. Босак. Зокрема, у сформульованій ним дефініції йдеться лише про «професійну орієнтацію, прогнозування та перспективне планування кадрових потреб, відбір, навчання, перепідготовку, розстановку та комплектування кваліфікованим, професійно підготовленим персоналом структурних підрозділів органів внутрішніх справ України» [21, с. 420].

Як специфічну діяльність кадрову політику визначає ще низка науковців. Причому сформульовані ними дефініції означені надзвичайною різноманітністю. Так, наприклад, кадрову політику визначають як «діяльність» [269, с. 12] «діяльність держави» [183, с. 10]; «провідний (пріоритетний) напрям діяльності держави» [302, с. 456; 64; 128, с. 3]; «цілеспрямовану діяльність» [145, с. 276] «діяльність державних органів, організацій і посадових осіб» [10, с. 134]; «нормативно закріплену та цілеспрямовану діяльність спеціально уповноважених

державних органів (посадових осіб)» [28, с. 4]; «цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність» [80, с. 66]; «загальний курс і послідовну діяльність держави» [79, с. 36; 163, с. 3]; «систему офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави» [180, с. 297]; «органічну частину загальної політики держави що становить сукупність цілей та принципів, форм і методів, напрямків і критеріїв діяльності державних органів» [259, с. 84] тощо.

А. В. Іваниця, розкриваючи зміст кадрової політики в органах поліції, хоча прямо й не визначає її як діяльність, однак аналіз сформульованої ним дефініції дає підстави віднести її саме до цієї групи визначень. Зокрема, кадровою політикою в органах поліції автор пропонує вважати «передбачену нормативно-правовими актами закономірну реалізацію конкретних заходів, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого колективу в органах поліції, а саме: його підбір, підготовку та розстановку, забезпечення професійного та особистого розвитку» [104, с. 49]. Серед основних недоліків цього формулювання варто відмітити: по-перше, необґрунтоване використання абстрактних, оцінних понять, таких, наприклад, як «закономірна реалізація», «конкретні заходи» тощо; по-друге, обрання в якості об’єкта кадрової політики такої категорії, як «колектив», що не дозволяє об’єктивно визначити реальну сферу поширення кадрової політики.

Третя група науковців кадрову політику (державну кадрову політику) розглядає як один з основних напрямів кадрової роботи (роботи з карами) або ж цілком ототожнює з кадровою роботою. Прикладом першого підходу є одна з найбільш популярних дефініцій кадрової політики: це – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, які спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу [277, с. 32; 286, с. 110]. Іноді науковці розширюють цю дефініцію, зазначаючи, що кадрова політика спрямована на «створення кваліфікованого й високопродуктивного згуртованого колективу» [172, с. 55], або що така політика має відповідати «потребам власне

організації, вимогам законодавства та ринку праці» [196, с. 85]. Крім того, кадрову політику визначають як «головний напрям у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [160, с. 67; 285, с. 51].

Досить часто науковці ототожнюють «кадрову політику» і «кадрову роботу». Так, наприклад, М. М. Прокоф'єв зазначає, що «кадрову політику в правоохоронних органах» необхідно розуміти як «комплекс заходів і напрямів кадрової роботи із формування та професійного розвитку кадрового складу, ефективного використання кадрового потенціалу зазначених органів» [244, с. 168]. Схожу точку зору обґрунтовує В. І. Барко. На його думку, «кадрова політика в ОВС» становить «систему основних цілей, принципів, форм, методів, завдань, способів роботи із забезпечення органів і підрозділів поліції кадрами, які володіють необхідними діловими, моральними та професійними якостями» [12]. Також кадрову політику тлумачать як «збалансовану кадрову роботу, спрямовану на досягнення цілей і завдань організації» [296, с. 713]; «систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи» [38, с. 120]; «систему цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами» [287, с. 46]; «сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом» [192, с. 5] тощо.

Практично кожна з наведених вище дефініцій має низку логічних і системних недоліків, однак їх виявлення та аналіз сягає за межі предмета нашого дослідження. Єдине, що дійсно варте уваги в аспекті дослідження сутності та правової природи кадрової політики в органах НПУ, – необґрунтоване ототожнення цієї політики з кадровою роботою. Як буде доведено нижче, «кадрова політика» та «кадрова робота» хоч і є взаємопов'язаними категоріями, але мають різне змістове наповнення та різну сферу застосування.

Четверта група науковців кадрову політику (державну кадрову політику) фактично зводить до роботи з персоналом. Слід зауважити, що зазначений підхід характерний переважно для праць з теорії управління. Так, наприклад, один

з найбільш відомих теоретиків цієї наукової галузі В. В. Веснін свого часу запропонував кадровою політикою вважати «систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи» [31, с. 104]. Згодом тотожні дефініції можна було зустріти в роботах Л.В. Балабанової [6, с. 126], Л.М. Гасюка [43, с. 156], Н. Павловської [189, с. 13] та деяких інших учених. У науковій літературі наявні й інші визначення, у яких кадрову політику визначено як «сукупність правил, норм і цілей, які вказують напрям і зміст роботи з персоналом» [27, с. 39], «принципи, цілі та стратегії у сфері роботи з персоналом» [17, с. 15], та навіть як «систему поглядів керівництва щодо роботи з персоналом» [36, с. 40].

У підручниках і навчальних посібниках з управління персоналом кадрову політику традиційно розглядають як «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму із формування, відтворення, розвитку й використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [144, с. 43] «формування кваліфікованого й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється, з урахуванням стратегії розвитку державного органу» [291, с. 21].

З огляду на специфіку предмета нашого дослідження, цікавим для наукового аналізу є визначення кадрової політики в органах поліції, запропоноване в підручнику «Управління органами Національної поліції України», підготовленому за загальною реакцією В. В. Сокуренка. Згідно з цим тлумаченням, кадрова політика – це «закономірна реалізація певних заходів, зокрема передбачених нормативно-правовими актами, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого персоналу в органах поліції, що включає його підбір, підготовку, розстановку й забезпечення професійного та особистого розвитку» [290, с. 291]. Крім необґрунтованого (як буде доведено нижче) ототожнення кадрової політики з управлінням персоналом, що характерне для всіх без винятку дефініцій у межах цього підходу, аналізована дефініція містить інші системні недоліки, а саме: обрання як основного об’єкта кадрової

політики категорії «персонал»; обмеження цільової спрямованості кадрової політики виключно «формуванням стабільного висококваліфікованого персоналу»; обмеження основних функцій кадрової політики такими напрямами, як «підбір», «підготовка», «розстановка» та «розвиток» тощо.

П'ята група науковців кадрову політику (державну кадрову політику) розглядає як системне явище. Так, наприклад, на думку В. Г. Яцуби, кадрова політика становить «систему офіційно визнаних, законодавчо встановлених загальнонаціональних цілей, завдань і пріоритетів, організаційних принципів, підходів і методів формування кадрового потенціалу державного апарату управління» [313, с. 15]. Як «систему офіційно визначених цілей, завдань, пріоритетів і принципів організації та регулювання кадрових процесів і відносин у державному апараті» державну кадрову політику визначають також й інші науковці [177, с. 5; 297, с. 99].

Корисною для поглибленого розуміння сутності кадрової політики в органах НПУ є дефініція, сформульована К. Бугайчуком. Науковець пропонує її визначати як «встановлену сукупність керівних правил, вимог, принципів, постулатів щодо створення умов і реалізації заходів, спрямованих на гарантоване, якісне й ефективне комплектування органів і підрозділів поліції персоналом, здатним виконувати завдання, покладені на НПУ, які розраховані на тривалий період застосування з урахуванням тенденцій і перспектив розвитку суспільства та вітчизняної правоохоронної системи» [23, с. 129]. Проаналізувавши наведену дефініцію, можна виокремити певні недоліки: по-перше, автор вживає як такі, що мають різний зміст, поняття «керівні правила», «вимоги», «принципи», «постулати», хоча конкретно в цьому контексті вони мають тотожний зміст; по-друге, учений не уточнює, де, або чим саме мають бути встановлені такі правила, вимоги, принципи, постулати; по-третє, основними характеристиками процесу «комплектування персоналом» називає такі невластиві йому ознаки, як «гарантованість», «якісність» та «ефективність»; по-четверте, в якості об'єкта кадрової політики обирає таку категорію, як «персонал», причому вживаючи абсолютно нелогічне словосполучення «комплектування персоналом»; по-п'яте,

основне призначення персоналу (до складу якого, як буде доведено нижче, входить і допоміжний, і обслуговуючий персонал) необґрунтовано зводить до «виконання завдань, покладених на НПУ».

Отже, проаналізувавши п’ять найбільш поширених наукових підходів до розуміння правової природи, сутності та змісту кадрової політики загалом та кадрової політики в органах НПУ (МВС, ОВС, правоохоронних органах) зокрема, слід зауважити, що вони не вичерпують всю різноманітність наукових уявлень про вказану категорію, яка сьогодні досліджується з різних точок зору. Так, наприклад, досить часто державна кадрова політика постає *як найважливіший напрям державного управління*, орієнтований на реалізацію потреб (або суспільства, або публічної адміністрації) у кадрах [301, с. 466; 155, с. 478]; або *як складова кадрової функції,* що визначає основні завдання, принципи, зміст, форми й методи реалізації цієї функції [200, с. 602]; чи *як складний, багатогранний процес,* що містить у собі послідовне здійснення низки законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів щодо формування умов для забезпечення досягнення цілей розвитку держави та суспільства загалом [275, с. 215]; або ж *як кадрове забезпечення* державного управління [72, с. 37] чи *кадрове забезпечення* реформ [139]; і навіть *як наука,* у якій представлені закономірності розвитку об’єктивних кадрових процесів, зв’язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [80, с. 3; 81].

Завершуючи аналіз наукових дефініцій поняття «кадрова політика», можна сформулювати такий висновок: у сучасній літературі відсутня однозначність наукових підходів до визначення сутності й змісту кадрової політики, що обумовлено надзвичайно широкою сферою її застосування, а також складною внутрішньо організаційною структурою. Причому ми визначили декілька *найбільш принципових моментів, які характеризують нинішній стан теоретико-методологічних досліджень аналізованої категорії:* по-перше, ототожнення кадрової політики з іншими суміжними поняттями (наприклад, такими, як «кадрова робота», «кадрова стратегія», «управління персоналом»); по-друге,

визначення різних ознак кадрової політики (наприклад, таких, як нормативна урегульованість, цілеспрямованість, системність); по-третє, виокремлення в структурі кадрової політики різних елементів (наприклад, таких, як принципи, методи, форми, цілі, завдання); по-четверте, окреслення різних напрямів кадрової політики (наприклад, таких як відбір, підготовка, перепідготовка, прогнозування і планування кадрових потреб); по-п'яте, відсутність єдиного погляду на суб'єктів реалізації та основний об'єкт впливу кадрової політики (наприклад, розгляд в якості об'єктів «кадри», «персонал», «колектив», «трудові ресурси»); по-шосте, обґрунтування різних підходів до визначення цільової спрямованості кадрової політики тощо.

Оскільки з'ясування всіх перерахованих вище проблемних аспектів є необхідною передумовою формулювання науково обґрунтованої дефініції такого поняття, як «кадрова політика в органах НПУ», в цьому та в наступних підрозділах даної роботи пропонуємо зупинитись на їх розгляді більш докладно. І, в першу чергу, проаналізуємо *співвідношення «кадрової політики в органах НПУ» з іншими суміжними поняттями, зокрема такими, як «кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення», «кадрова робота», «робота за кадрами», «управління персоналом».*

Як нам вдалося з'ясувати, найбільш наближеною за змістом до «кадрової політики» є така наукова категорія, як **«кадрова функція»**. І хоча в наш час вона вже не така популярна, як це було раніше, однак саме завдяки її аналізу можна значно глибше розкрити сутність й визначити сферу впливу кадрової політики в органах НПУ.

Традиційно в науковій літературі «кадрову функцію» прийнято ототожнювати із *певним видом діяльності*. Так, наприклад, В.М. Плішкін, аналізуючи зміст кадрової функції ОВС, пропонує визначати її як «специфічно повторювану діяльність, здійснювану в процесі управління ОВС, змістом якої є: забезпечення органів і підрозділів необхідним, контингентом людей, які відповідають певним вимогам, а також інформацією про нього, впровадження науково обґрунтованих методів добору, розстановки, навчання, виховання,

стимулювання кадрів, правового регулювання проходження служби та надання правового захисту рядовому і начальницькому складу» [200, с. 601-602]. Майже аналогічну дефініцію, однак із акцентом на органи Державної податкової адміністрації, формулює в своєму дослідженні В.М. Момот [170, с. 91].

Іноді в науковій літературі кадрова функція ОВС розглядається як «*забезпечення нормальної діяльності»* таких органів щодо виконання покладених на них обов'язків шляхом підбору, розстановки, навчання кадрів, які відповідають певним вимогам [127, с. 62], і навіть як *«виконання завдань»* соціального забезпечення систем і процесів управління у визначеній сфері шляхом залучення людей, що мають певні якості, до реалізації трудових функцій [281, с. 13].

Проаналізувавши наведені вище підходи, ми можемо зробити висновок, що всі вони не розкривають справжню сутність «кадрової функції органів НПУ», оскільки фактично ототожнюють її або з «кадровим забезпеченням», або ж з «кадровою роботою». Однак, як нами буде доведено нижче, перераховані поняття мають різний зміст, а тому їх змішування, в принципі, є помилковим.

То що ж необхідно розуміти під «кадровою функцією органів НПУ»? На нашу думку, для того, щоб з'ясувати сутність будь-якої наукової категорії, необхідно, в першу чергу, розкрити зміст термінологічних понять, які її складають. У нашому випадку, мова йде про таке поняття, як «функція». Більшість тлумачних словників містять відразу декілька його пояснень з різних точок зору. Зокрема, визначають його як «явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін»; «роботу кого-, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось»; «призначення, роль чого-небудь» тощо [265].

Взявши за основу наведені вище термінологічні пояснення, а також співставивши їх із результатами наукових досліджень кадрових процесів в органах НПУ загалом, та ОВС, МВС, правоохоронних органах зокрема, ми можемо зробити такий узагальнюючий висновок: *за своєю сутністю і правовою природою кадрову функцію органів НПУ необхідно розглядати як «форму виявлення» кадрової політики, тобто як похідну від неї категорію. Саме загальна*

мета кадрової політики визначає зміст кадрової функції, а також конкретні форми, методи, засоби і способи її реалізації. У зв'язку з цим, дещо помилковим видається твердження В.М. Плішкіна, який пропонує розглядати кадрову політику ОВС «*як складову кадрової функції*, що визначає основні завдання, принципи, зміст, форми і методи реалізації такої функції» [200, с. 602]. Адже саме кадрова політика є вихідним поняттям, і саме від неї залежить конкретне змістове наповнення кадрової функції. Відтак, зміна стратегічної спрямованості кадрової політики неодмінно позначається на змісті кадрової функції, реалізація якої, в свою чергу, не повинен виходити за окреслені кадровою політикою межі.

Наступне питання, яке необхідно розглянути в рамках дослідження сутності кадрової політики в органах НПУ, стосується її співвідношення з таким поняттям, *як «кадрова стратегія».*

Як нам вдалося з'ясувати, в сучасній науковій літературі «кадрова стратегія» розглядається, переважно, як економічна, або ж управлінська категорія й досить часто ототожнюється з такими поняттями, як «HR-стратегія», «стратегічний менеджмент», «кадровий менеджмент», «стратегічне управління персоналом» тощо. Нажаль, обмежений обсяг дослідження не дозволяє нам детально проаналізувати всі обґрунтовані в науковій літературі погляди на це питання. А тому, у відповідній таблиці (Додаток Б), ми узагальнили найбільш поширені наукові дефініції поняття «кадрової стратегії», диференціювавши їх за ключовими ознаками, що дозволило нам визначити такі основні напрями його розуміння:

- *Як процес*: за такого підходу кадрова стратегія (стратегічне управління персоналом) розглядається як «складний процес, який характеризується сплетінням регламентів і творчих процедур, що вкладені в конкретні технологічні схеми, і відзначаються високим ступенем креативності, суб'єктивізму та невизначеності» [267]. На нашу думку, наведена дефініція не розкриває справжню сутність «кадрової стратегії», оскільки основну увагу акцентує на розкритті її суб'єктивної складової.

- *Як система (сукупність, набір) елементів:* за такого підходу кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) розглядається як система принципів, правил і цілей (або набір основних принципів) роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням загальної стратегії організації, кадрового потенціалу та типу кадрової політики [291, с. 37; 103]. Зазначений підхід, як можна помітити, розкриває функціональну сторону кадрової стратегії.
- *Як напрям роботи*: за такого підходу кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) розглядається як «довгостроковий якісно визначений напрям в роботі з персоналом, у якому визначено склад і послідовність реалізації управлінських рішень …» [73, с. 8]. У даному разі основна увага зосереджується на розкритті організаційного аспекту реалізації кадрової стратегії.

Окрім проаналізованих вище, в науковій літературі можна зустріти й інші підходи до розуміння сутності «кадрової стратегії». Зокрема, її визначають як «узагальнений *набір дій* у довгостроковій перспективі *та способів їх реалізації* щодо формування й відтворення людського капіталу …» [197, с. 71; 84, с. 373]; як «*програмний спосіб мислення та управління*, спрямований на узгодження між собою цілей і можливостей підприємства та інтересів працівників» [159]; і навіть як «особливе *якісне рішення* відносно цілей і засобів створення та розвитку трудового колективу …» [120].

Звісно, кожне з наведених визначень «кадрової стратегії» висвітлює ті чи інші сторони цієї багатогранної наукової категорії. Однак, жодне з них не дозволяє в повній мірі розкрити сутність «кадрової стратегії в органах НПУ». А тому, нижче спробуємо з’ясувати, у чому саме полягає така сутність.

По-перше, *кадрову стратегію органів НПУ необхідно розглядати як складову частину загальної стратегії розвитку НПУ.* В зазначеному аспекті вона визначає основні пріоритети у сфері забезпечення органів (підрозділів, установ) поліції висококваліфікованими кадрами, які здатні за своїми особистими і професійними якостями, рівнем знань і станом здоров’я ефективно виконувати ті завдання і функції, які стоять перед поліцією на сучасному етапі її розвитку. Як справедливо підкреслюють деякі науковці, «кадрова стратегія визначає

пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії» [158, с. 440], а також, що вона має «базуватися на загальній стратегії розвитку компанії і в жодному разі не може їй суперечити» [304]. Відтак, вкрай важливо, щоб кадрова стратегія і загальна стратегія розвитку органів НПУ були взаємоузгоджені між собою і розвивались комплексно, як єдине ціле.

По-друге, *кадрова стратегія органів НПУ визначає стратегічні пріоритети кадрової політики в органах (установах, підрозділах) НПУ, а також концептуальні підходи до її формування та реалізації*. З викладеного випливає, що за своїм змістом вона є вужчою категорією, ніж кадрова політика, і співвідноситься з нею як частина та ціле. Такий підхід є панівним в сучасній науковій доктрині і його підтримує переважна більшість науковців, які наголошують, що «кадрова стратегія являє собою систему принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням загальної стратегії організації, кадрового потенціалу та типу кадрової політики» [291, с. 40]. Однак, іноді можна зустріти й протилежний погляд на співвідношення аналізованих понять. Так, наприклад, В.М. Марченко та В.А. Хондока вважають, що «кадрова політика є логічно підпорядкованою цілям кадрової стратегії і визначає напрями досягнення останніх» [158, с. 443], що, на нашу думку, є помилковим.

По-третє, *зміст кадрової стратегії органів НПУ складають довгострокові цілі, завдання, очікувані результати їх досягнення, основні напрями, засоби, способи, механізми, форми та методи реалізації кадрової політики в органах (установах, підрозділах) НПУ.* Всі ці елементи визначаються з урахуванням об’єктивних процесів і тенденцій, що характеризують сучасний стан кадрового забезпечення органів НПУ, а також наявних ресурсів і можливостей.

По-четверте, *кадрова стратегія в органах НПУ має довгостроковий, комплексний характер.* Вона є підґрунтям довгострокового планування основних напрямів розвитку кадрового потенціалу органів НПУ, реалізація яких розрахована на тривалу перспективу.

По-п’яте, *кадрова стратегія органів НПУ є підґрунтям для здійснення кадрового забезпечення в органах (установах, підрозділах) НПУ*. В зазначеному аспекті кадрову стратегію необхідно розглядати як узгоджену за метою, завданнями, умовами і засобами концепцію кадрового забезпечення, що лежить в основі кадрової політики, а також як стратегічний курс такої політики, спрямований на вирішення глобальних кадрових проблем.

Отже, підсумовуючи викладене, можна зробити такий узагальнюючий висновок: *кадрова стратегія органів НПУ базується на загальній стратегії розвитку НПУ і визначає основні пріоритети та концептуальні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах (установах, підрозділах) НПУ. Тобто за своєю сутністю вона є стратегічною складовою реалізації кадрової функції в органах НПУ.*

Визначившись із стратегічною складовою реалізації кадрової функції в органах НПУ, виникаєнеобхідність у з’ясуванні її *тактичної складової*? На нашу думку, *такою складовою є «кадрове забезпечення органів НПУ»*. Нижче пропонуємо проаналізувати сутність і зміст даної категорії більш детально.

Як нам вдалося з’ясувати, незважаючи на досить широку сферу застосування, упевненої єдності щодо визначення поняття **«кадрового забезпечення»** та його співвідношення з поняттям «кадрова політика» в сучасній юридичній літературі й досі немає. Нажаль, обмежений обсяг дослідження та чітко окреслені межі його предмета не дозволяють нам детально проаналізувати всі наукові погляди на вирішення вказаних питань. А тому, у відповідній таблиці, що міститься в додатках (додаток Б), ми узагальнили найбільш популярні наукові дефініції поняття «кадрове забезпечення», класифікувавши їх за основними морфологічними критеріями. Це дозволило нам визначити *три основні наукові підходи до розуміння правової природи та сутності поняття «кадрового забезпечення»*. Нижче, коротко наведемо їх зміст.

Найбільша кількість науковців «кадрове забезпечення» розглядає *як «діяльність»*. Так, наприклад, М.М. Дивак під кадровим забезпеченням ОВС пропонує розуміти «нормативно врегульовану систематичну цілеспрямовану

діяльність спеціально уповноважених підрозділів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, навчання, виховання, ротації кадрів, забезпечення дисципліни та законності, а також оцінювання якості службової діяльності працівників ОВС» [83, с. 8]. Майже аналогічну дефініцію кадрового забезпечення правоохоронних органів, однак із дещо вужчим переліком його основних напрямів, формулюють М.О. Маланчій та О.М. Ставицький [153, с. 5]. На думку С.О. Шатрави, кадрове забезпечення органів НПУ – це «вид внутрішньо організаційної управлінської діяльності, яка врегульована нормами адміністративного законодавства, відомчими та організаційно-розпорядчими актами МВС України та НПУ …» [298, с. 84]. Як «засновану на законах та підзаконних нормативно-правових актах цілеспрямовану систематичну діяльність уповноважених підрозділів НПУ та їх посадових осіб …» кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах НПУ визначає К. Бугайчук [23, с. 128]. Діяльністний підхід до визначення сутності кадрового забезпечення лежить також в основі дефініцій, сформульованих А.М. Клочком [119, с. 368], Т.Є. Кагановською [107, с. 215] та багатьма іншими науковцями [92, с. 179-180; 93, с. 37].

Друга група науковців сутність кадрового забезпечення зводить до *«сукупності (комплексу) дій».* Так, наприклад, Р. Дарміць, Г. Горішна під кадровим забезпеченням пропонують розуміти «комплекс дій, безпосередньо спрямованих на пошук, оцінку, встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як в самій установі для подальшого просування по кар'єрних сходах, так і поза його межами для нового найму тимчасових або постійних працівників» [77, с. 32]. Як «сукупність дій, яка спрямована на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптації, мотивування, навчання, оцінювання і розвиток …» аналізовану категорію визначають І.С. Процик [245] та А.К. Мосумова [172, с. 46].

Третя група науковців при визначенні сутності кадрового забезпечення за основу бере *«змістовний підхід»*, що акцентує увагу на якісному складі працівників. Для прикладу можна навести дефініцію А. Кібанова, який під

кадровим забезпеченням державної установи пропонує розуміти «необхідний кількісний і якісний склад її працівників» [289]. Н.П. Матюхіна дещо звужує наведену дефініцію, поширюючи її лише на «працівників кадрових служб» [277, с. 33]. Як «стан кадрового складу державного органу, його кількісні та якісні характеристики, рівень укомплектованості» кадрове забезпечення розглядає М.М. Прокоф'єв [244, с. 170]. А Я.Я. Кайль пропонує визначати його як «сформований набір кадрів у статиці, тобто як систему кадрів, закріплених відповідно до їхніх кваліфікаційних вимог на певних посадах» [109].

Окрім проаналізованих вище, в сучасній літературі можна зустріти й інші, хоча й менш популярні, однак не менш науково значимі підходи до визначення сутності «кадрового забезпечення». Зокрема, як нам вдалося встановити, його визначають: *як «завдання»* – це «здійснення завдання по соціальному забезпеченню систем та процесів управління в певній сфері шляхом залучення людей, які відповідають певним критеріям для трудових функцій …» [255, с. 62]; *як «функцію»* – це «функція адміністративної діяльності, що спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом» [119, с. 367]; *як «процес»* – це «складний і багатогранний управлінський процес, реалізований за допомогою системи організаційно-практичної діяльності, спрямованої на комплектування органів влади високопрофесійними кадрами …» [244, с. 169]; *як «результат»* – це «результат формування складу персоналу, відповідного за своїми характеристиками тактичним і стратегічним цілям організації …» [15]; *як «систему елементів»* – це «цілеспрямована й організована система елементів, взаємодія та функціонування яких спрямована на досягнення основної мети …» [116, с. 87]; і навіть *як «здатність»* – це «здатність підприємства до реалізації потреб у компетентних кадрах шляхом проведення низки заходів …» [135, с. 332].

З урахуванням специфіки предмета нашого дослідження цікавим для наукового аналізу є підхід до розуміння сутності «кадрового забезпечення ОВС», обґрунтований А.М. Клочком. Зокрема, в одній зі своїх наукових публікацій він пропонує розглядати кадрове забезпечення ОВС в широкому та вузькому

розумінні. У першому випадку це «діяльність, що спрямована на забезпечення органів державної влади персоналом з необхідним рівнем кваліфікації, професійних та особистих якостей, здатним вирішувати поставлені завдання»; у другому – це «нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу» [117]. Однак, зіставивши між собою запропоновані дефініції, ми не помітили між ними суттєвої різниці, окрім як визначення додаткових ознак самої діяльності (таких як нормативна урегульованість і цілеспрямованість), а також конкретизації її суб'єктів та напрямів реалізації. Очевидно, що вказані відмінності не можуть відігравати принципової ролі при окресленні обсягу (широкого та вузького розуміння) аналізованого поняття.

Серед закономірних наслідків відсутності єдиного наукового підходу до розуміння сутності та змісту «кадрового забезпечення» варто звернути увагу на обґрунтування *різних наукових поглядів на його співвідношення із такою категорією, як «кадрова політика»*. Проаналізувавши сучасну літературу, ми визначили три найбільш популярні точки зору на це питання:

- *Ототожнення «кадрової політики» і «кадрового забезпечення».* Так, наприклад, Ю.В. Грицай, досліджуючи основні напрями кадрової політики на сучасному етапі розвитку держави, зазначає, що таку політику необхідно розглядати як «кадрове забезпечення державного управління, що охоплює як центральний, так і місцевий рівні» [72, с. 37]. Схожий підхід обґрунтовує також Т.А. Кравченко [139].

Відразу ж зауважимо, що ми категорично не підтримуємо вказаний підхід і вважаємо, що він спотворює справжню сутність таких різних за своєю правової природою і змістом наукових категорій, як «кадрова політика» і «кадрове забезпечення».

- *Розгляд «кадрового забезпечення» як складової частини «кадрової політики»*. Так, наприклад, К. Бугайчук, окреслюючи сутність «кадрового

забезпечення публічного адміністрування в органах НПУ» визначає його як «органічну складову частину загальної кадрової політики в системі НПУ» [23, с. 128]. Як складову частину «державної кадрової політики» («кадрової політики держави»), «кадрове забезпечення» розглядає ще ціла низка науковців [101, с. 38; 172, с. 62; 244, с. 169; 79, с. 35].

Не зважаючи на свою зовнішню логічність, вказаний підхід, на нашу думку, теж не відображає ті складні та багатогранні зв'язки, котрими, як нами буде доведено нижче, пов'язані між собою «кадрова політика» і «кадрове забезпечення» органів НПУ.

- *Розгляд «кадрового забезпечення» як одного із напрямів «кадрової політики»*. Так, наприклад, Ю.М. Котельникова наголошує, що «кадрове забезпечення, інтегруючись у кадрову політику, охоплює так її найважливіші напрями, як залучення, відбір, найм і розвиток кадрів; відбір і розміщення кадрів; професійний розвиток, орієнтацію та адаптацію ….» та інші [136, с. 49]. Як один із напрямів кадрової політики, «результат формування складу персоналу» або ж «процес формування складу працівників», кадрове забезпечення розглядають також інші науковці [15; 244, с. 169].

На наш погляд, вказаний підхід теж не зовсім точно описує взаємозв'язок «кадрової політики» та «кадрового забезпечення», оскільки, як нами буде доведено в наступному розділі роботи, кадрова політика в органах НПУ включає в себе дещо інші за своєю спрямованістю напрями реалізації.

То яким же чином співвідносяться між собою «кадрова політика в органах НПУ» та «кадрове забезпечення органів НПУ»? Для того, щоб максимально точно окреслити характер такого взаємозв'язку, нам необхідно сформулювати достатньо широке та, водночас, універсальне й уніфіковане визначення аналізованого поняття. А для цього, в першу чергу, визначимо його ознаки.

Проаналізувавши численні наукові джерела, ми прийшли до висновку, що ***«кадровому забезпеченню органів НПУ», як науковій категорії, притаманні такі характерні ознаки***:

– *Взаємообумовленість та взаємозв'язок із кадровою політикою в органах НПУ*: кадрове забезпечення органів НПУ здійснюється з урахуванням загальних ідей, принципів, правил, норм, вимог і рекомендацій загальної кадрової політики в органах НПУ.

– *Індивідуалізованість:* кадрове забезпечення органів НПУ, будучи спрямованим на реалізацію загальної мети кадрової політики в органах НПУ, здійснюється з урахуванням потреб та інтересів конкретного органу (підрозділу, установи) поліції, специфіки поставлених перед ним завдань і функцій, а також додаткових вимог, що висуваються до його працівників.

– *Нормативна урегульованість:* діяльність щодо кадрового забезпечення органів НПУ здійснюється у суворій відповідності із вимогами чинного законодавства, а конкретні її напрями, форми, методи, способи визначаються в законодавчих та відомчих нормативно-правових актах.

– *Цілеспрямований характер:* основною метою кадрового забезпечення органів НПУ є формування таких органів необхідною кількістю висококваліфікованих кадрів, які здатні за своїми професійними, освітніми та особистісними якостями, станом здоров'я виконувати покладені на поліцію завдання і функції.

– *Комплексний характер*: кадрове забезпечення органів НПУ включає в себе не лише кількісне та якісне комплектування таких органів кадрами, але також і їх професійний розвиток (навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка), оцінку їх діяльності, соціальний і правовий захист, виховання тощо.

– *Системний характер:* кадрове забезпечення органів НПУ передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних між собою заходів – правових, економічних, політичних, соціальних, організаційних, освітніх, матеріально-технічних, ресурсних, інформаційних та інших.

– *Випереджаючий характер*: кадрове забезпечення органів НПУ відзначається динамічністю, плановістю і враховує прогнозовані потреби

конкретного органу (установи, підрозділу) поліції в кадрах певної якості та кількості для своєчасного оновлення його штату.

– *Професійний характер*: безпосередня реалізація функцій щодо кадрового забезпечення органів НПУ покладається на керівників та спеціальні підрозділи, працівники яких мають необхідний рівень професійної підготовки та є компетентними в кадрових питаннях.

Узагальнюючи наведені вище ознаки, ми можемо сформулювати авторську дефініцію поняття «кадрового забезпечення органів НПУ», що характеризує його як складну багатогранну наукову категорію, а також розкриває зміст і характер його взаємозв'язку із кадровою політикою в органах НПУ. Отже, *кадровим забезпечення органів НПУ необхідно розуміти врегульовану законами та відомчими нормативно-правовими актами діяльність спеціально уповноважених суб'єктів, що здійснюється в рамках реалізації загальної мети кадрової політики в органах НПУ з урахуванням потреб та інтересів конкретного органу (підрозділу, установи) поліції, специфіки поставлених перед ним завдань і функцій, і передбачає здійснення взаємопов'язаних заходів правового, економічного, соціального, організаційного, освітнього та іншого характеру, спрямованих на комплектування таких органів необхідною кількістю висококваліфікованих кадрів, їх професійний розвиток, оцінку їх діяльності, виховання, соціальний і правовий захист тощо.*

Традиційно, в структурі кадрового забезпечення органів НПУ виокремлюють два взаємопов'язані між собою елементи: «роботу з кадрами» і «кадрову роботу» [23, с. 129]. Оскільки зазначені поняття розглядаються в якості окремих елементів кадрового забезпечення, логічним є визначення їх взаємозв'язку між собою, а також з такою більш загальною категорією, як «кадрова політика в органах НПУ». Однак, щоб з'ясувати характер такого взаємозв'язку, нам необхідно спочатку в загальних рисах окреслити сутність, зміст та характерні ознаки «роботи з кадрами» та «кадрової роботи».

Проаналізувавши численні наукові публікації, ми з'ясували, що поняття **«робота з кадрами»**, на відміну від таких понять, як «кадровий менеджмент»,

«кадрова стратегія», «кадрове забезпечення» тощо, має багатовікову історію і традиційно вживалося для позначення найрізноманітніших аспектів складної та багатогранної сфери взаємовідносин між працівниками та роботодавцем. З часом зміст цього поняття звужувався, набуваючи більш конкретних обрисів, і сьогодні, як нам вдалося з'ясувати, в науковій літературі можна зустріти ***два найбільш поширені підходи до його розуміння*** (відповідні дефініції даного поняття згруповано за морфологічними ознаками і подано в таблиці, що міститься в Додатку Б):

- Представники класичної радянської школи *«роботу з кадрами» нерозривно пов'язували із реалізацією кадрової функції.* Так, наприклад, Л.М. Колодкін зазначав, що «роботу за кадрами в ОВС» необхідно розуміти як «комплекс організаційних заходів та технічних методів, пов'язаних із реалізацією кадрової функції цих органів» [127, с. 62]. Схожу точку зору, однак із акцентом на «комплексі робіт (дій, операцій, процедур) …» обґрунтовував також Г.М. Мякішев [175].

- Більшість сучасних адміністративістів *«роботу з кадрами» пов'язує із здійсненням кадрової політики*. Так, наприклад, на думку М.В. Кочерова, «робота з кадрами в органах НПУ» являє собою «цілеспрямовану діяльність уповноважених суб'єктів щодо здійснення реалізації кадрової політики у сфері прогнозування, планування, добору та розстановки кадрів НПУ, підвищення їхньої кваліфікації, атестації, а також оцінювання якості службової діяльності поліцейських» [137, с. 146]. Як «увесь комплекс заходів і процедур, пов'язаних з реалізацією кадрової політики в ОВС», роботу з кадрами розуміє також П.Б. Коптєв [133, с. 36].

На нашу думку, *«робота з кадрами в органах НПУ» є складаним і багатогранним поняттям, а тому його слід розглядати одночасно з різних точок зору*:

По-перше, як інструмент реалізації кадрової політики в органах НПУ. За такого підходу робота з кадрами включає увесь комплекс заходів правового, економічного, політичного, соціального, організаційного, освітнього,

матеріально-технічного, ресурсного, інформаційного та іншого характеру, що спрямовані на формування, розвиток і раціональне використання кадрів органу (підрозділу, установи) поліції.

По-друге, як складову механізму кадрового забезпечення органів НПУ. З цієї точки зору роботу з кадрами необхідно розглядати як діяльність з комплектування відповідного органу (підрозділу, установи) поліції необхідною кількістю висококваліфікованих кадрів, а також їх професійного розвитку, оцінки їх діяльності, соціального і правового захисту, виховання тощо.

По-третє, як функцію керівників та спеціально уповноважених суб'єктів. У цьому разі робота з кадрами є одним із напрямів публічного адміністрування в органі (підрозділі, установі) поліції.

На нашу думку, обґрунтований вище диференційований підхід до розуміння сутності та змісту «роботи з кадрами в органах НПУ» є найбільш прийнятним, оскільки дозволяє максимально широко розкрити усю багатогранність цієї наукової категорії.

Співзвучним із поняттям «робота з кадрами», однак не тотожним за своєю сутністю і змістом, є поняття **«кадрової роботи»**. Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми з'ясували, що більшість сучасних науковців під «кадровою роботою» розуміє *«специфічний вид діяльності»*. Однак, конкретне змістове наповнення такого підходу суттєво відрізняється (відповідні наукові дефініції були нами узагальнені й згруповані в таблиці в додатку Б).

Так, наприклад, одна група вчених під кадровою роботою пропонує розуміти «безпосередню діяльність кадрових служб органів державної влади і органів місцевого самоврядування з формування й удосконалення їх кадрового складу [47, с. 174], або ж «врегульовану нормами права систематичну діяльність спеціально уповноважених підрозділів (посадових осіб) щодо реалізації кадрової політики з прогнозування та планування, добору, підготовки та проходження служби, підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, а також оцінювання якості службової діяльності працівників» [298, с. 86; 286, с. 226].

Друга група науковців розширює таке розуміння, в першу чергу, за рахунок кола осіб, які уповноважені здійснювати кадрову роботу. Зокрема, наголошується, що вона здійснюється «суб'єктами державної кадрової політики, органами управління та кадровими службами підприємств, установ, організацій» і спрямована на «забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою» [134, с. 11; 80, с. 65], або що така діяльність здійснюється «керівниками державних органів, кадровими службами у конкретних органах» [138, с. 69].

З урахуванням специфіки предмета нашого дослідження, цікавим для наукового аналізу є визначення «кадрової роботи (кадрової діяльності) правоохоронних органів», яке сформулював М.М. Прокоф'єв. Зокрема, науковець визначає її як «діяльність уповноважених суб'єктів управління (керівників, кадрових служб, посадових осіб), що реалізується за допомогою використання різних кадрових технологій роботи з кадровим складом і спрямована на реалізацію стратегічних цілей, завдань і принципів кадрової політики» [244, с. 169]. На наш погляд, основною вадою наведеного визначення є необґрунтовано широке розуміння сутності «кадрової роботи», за якого остання фактично ототожнюється із «роботою з кадрами».

Окрім «діяльністного підходу», в науковій літературі можна зустріти й інші розуміння сутності «кадрової роботи». Так, наприклад, дехто з науковців визначає її як «*спеціалізовану управлінську функцію*», що безпосередньо спрямована на предмет діяльності – управління трудовими ресурсами і містить в собі конкретну діяльність по формуванню кадрів апарата управління [305, с. 176]. Іноді кадрова робота ототожнюється із «*управлінням кадрами*» і визначається як «головний інструмент реалізації державної регіональної кадрової політики, комплекс різноманітних форм, методів, засобів, норм управління кадрами …» [183, с. 10]. Існує навіть підхід, за якого для позначення «кадрової роботи» використовується такий термін, як *«менеджмент персоналу»,* а сама сутність кадрової роботи розглядається як «спеціальна форма реалізації кадрового забезпечення в державі …», в якій втілюються «напрямки та завдання управління людськими

ресурсами …» і яка представляє собою «системний, цілеспрямований управлінський вплив спеціально уповноважених суб'єктів кадрового забезпечення … на конкретних працівників …» [93, с. 112].

На нашу думку, проаналізовані вище дефініції не розкривають правову природу і цільову спрямованість «кадрової роботи», і фактично ототожнюють її з «управлінням персоналом», що, як нами буде доведено нижче, є принципово хибним підходом.

То якою ж є справжня сутність «кадрової роботи в органах НПУ»? Яким чином ця категорія співвідноситься із такими категоріями, як «робота з кадрами» та «кадрова політика» в органах НПУ? Для того, щоб дати відповідь на поставлені запитання, нам необхідно бодай коротко окреслити її найбільш характерні риси та специфічні ознаки.

Проаналізувавши наукові літературу, відомчі нормативно-правові акти, положення про роботу кадрових підрозділів в органах НПУ, а також відповідні посадові інструкції, ми прийшли до висновку, що *«кадровій роботі» та «роботі з кадрами» в органах НПУ притаманні такі характерні риси*:

Цілеспрямованість: і «кадрова робота», і «робота з кадрами» в органах НПУ спрямовані на реалізацію основної мети та завдань кадрової політики в органах НПУ.

Нормативна урегульованість: і «кадрова робота», і «робота з кадрами» в органах НПУ, як і будь-які інші різновиди адміністративної діяльності, здійснюються на підставі та у відповідності із вимогами нормативно-правових актів. Однак, якщо «кадрова робота» вимагає більш суворої регламентації, що виражається в чіткому правовому регулюванні всіх форм і методів її здійснення, то в рамках «роботи з кадрами» може реалізовуватись ціла низка організаційних, виховних, інформаційних та інших заходів, зміст яких не завжди має чітке нормативне закріплення.

Професійний характер: дана ознака характеризує коло суб'єктів, які уповноважені здійснювати «кадрову роботу» і «роботу з кадрами» в органах НПУ, і саме вона лежить в основі розмежування цих категорій. Так, якщо роботу з

кадрами здійснює широке коло суб'єктів, починаючи від спеціальних кадрових підрозділів, і закінчуючи прямими і безпосередніми начальниками, наставниками тощо, то реалізація функцій кадрової роботи покладається виключно на спеціальні підрозділи або спеціально уповноважених посадових осіб.

Системний характер: так само, як і «кадрове забезпечення органів НПУ», «кадрова робота» і «робота з кадрами» включають в себе цілу низку різноманітних за характером заходів (правових, економічних, політичних, соціальних, організаційних, освітніх, матеріально-технічних, ресурсних, інформаційних тощо). Відмінність між ними полягає лише в змісті таких заходів: кадрова робота в органах НПУ, в першу чергу, передбачає застосування спеціальних кадрових процедур та кадрових технологій.

Якщо уважно проаналізувати наведені вище ознаки, то можна помітити, що за своєю сутністю і змістом такі категорії, як «кадрова робота» та «робота з кадрами» є досить близькими, що дає підстави деяким науковцям вживати їх як тотожні, взаємозамінні поняття [76; 114, с. 5]. Однак, більшість науковців все ж таки наполягає на доцільності їх відокремленого використання [3, с. 8; 93, с. 112; 133, с. 36]. Ми також дотримуємося саме цього підходу і вважаємо, що «робота з кадрами» співвідноситься із «кадровою роботою» як ціле та частина. Відтак, *«кадрову роботу» в органах НПУ необхідно розглядати як складову частину такої більш широкої категорії, як «робота з кадрами» в органах НПУ*. При цьому, в ***найбільш загальному вигляді під «кадровою роботою в органах НПУ» необхідно розуміти*** *врегульовану нормами адміністративного права цілеспрямовану систематичну виконавчо-розпорядчу діяльність спеціально уповноважених підрозділів та посадових осіб з реалізації основних завдань і функцій кадрового забезпечення відповідного органу (підрозділу, установи) поліції.*

Враховуючи обґрунтовані вище підходи до розуміння сутності та змісту таких категорій, як «кадрове забезпечення», «робота з кадрами» та «кадрова робота» в органах НПУ, ми можемо визначити такі *основні засади їх співвідношення між собою: по-перше, «робота з кадрами» та «кадрова робота»*

співвідносяться між собою як ціле та частина, де остання є спеціальною формою реалізації загальної кадрової політики в органах НПУ; по-друге, «роботу з кадрами» та «кадрову роботу» необхідно розглядати як основні засоби реалізації кадрового забезпечення конкретного органу (підрозділу, установи) поліції.

Завершуючи дослідження сутності кадрової політики в органах НПУ та її співвідношення із суміжними науковими категоріями, варто бодай коротко зупинитись на аналізі змісту такого поняття, як **«управління персоналом в органах НПУ»**, яке досить часто вживається разом із, або ж навіть замість поняття «кадрова політика».

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми з'ясували, що сьогодні науковці по-різному визначають сутність та зміст такого поняття, як «управління персоналом». Не вдаючись до їх детальної характеристики (оскільки це виходить за рамки окресленого нами предмета дослідження), наведемо лише декілька найбільш популярних дефініцій, аналіз яких допоможе нам встановити характер взаємозв'язку між кадровою політикою та управлінням персоналом в органах НПУ.

Традиційно, «управління персоналом організації» прийнято визначати як цілеспрямовану *діяльність* керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [99, с. 118; 286**,** с. 398; 173]. Також, досить часто управління персоналом розглядається як практична *діяльність*, спрямована на визначення потреб організації у персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних та соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації [80, с. 65; 134, с. 12].

Окрім діяльністного, в науковій літературі можна зустріти й інші підходи до розуміння сутності управління персоналом. Зокрема, його визначають як

«*управлінський вплив»* органів державної влади, їх керівників, працівників служб управління персоналом, що спрямований на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання на виконання завдань, що стоять перед органом [291, с. 6]; *як «сукупність організаційних заходів»*, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі професійної діяльності [161, с. 136]; і навіть як *«механізм реалізації кадрової політики»* [47, с. 69] або ж як *«комплексну прикладну науку»* [141].

Досить часто науковці, окреслюючи сутність управління персоналом, фактично ототожнюють його із такими поняттями, як *«робота з персоналом»* або ж *«кадровий менеджмент».* У першому випадку воно зводиться до «цілеспрямованої професійної діяльності лінійних керівників, відділів кадрів та апаратів по роботі з особовим складом, яка спрямована на ефективне досягнення цілей організації» [11, с. 8]; у другому – до «цілеспрямованого впливу, що необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг, що включає цілевизначення, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль» [190, с. 12].

Відсутність однозначного розуміння сутності та змісту такої наукової категорії, як «управління персоналом», обумовлює обґрунтування різних, іноді діаметрально протилежних підходів до визначення її ***співвідношення*** із «кадровою політикою».

Так, наприклад, *одна група науковців вважає, що «кадрова політика» це більш широке поняття, яке включає в себе «управління персоналом»*. С.В. Гончар, зокрема, зазначає, що «система управління кадрами є органічною складовою частиною державної кадрової політики …» [47, с. 69], а «управління кадрами – це один з механізмів реалізації кадрової політики суб'єкта управління …» [47, с. 70]. Як таку, що має проводитись «в межах кадрової політики в органах поліції України» роботу з персоналом досліджує А.В. Іваниця [104, с. 49].

Не зважаючи на зовнішню логічність та наведення численних аргументів на користь такого підходу, на сьогодні в науковій літературі все ж таки домінуючою

залишається точка зору*, згідно якої «управління персоналом» розглядається як більш широка категорія, що є вихідною для формування змісту «кадрової політики»*. Так, наприклад, більшість науковців, які розглядають «управління персоналом» як «цілеспрямовану діяльність», *одним із напрямів* такої діяльності визначають «розробку концепції і стратегії кадрової політики» [286, с. 398], або ж «стратегічне планування та розробку кадрової політики» [161, с. 21]. Кадрову політику також розглядають як *«фундамент»* [297, с. 99], *«ядро»* системи управління персоналом [27, с. 39; 43, с. 156], що визначає напрямок та зміст роботи з персоналом [20, с. 177].

На нашу думку, такий підхід до визначення співвідношення між «кадровою політикою» та «управлінням персоналом» має в своїй основі раціональне підґрунтя, а тому в нашому дослідженні ми будемо дотримуватись саме його. Дійсно, *термін «управління персоналом органів НПУ» за своїм змістом значно ширший, ніж термін «кадрова політика в органах НПУ»*, так само, як і термін «персонал» має більш широке трактування, аніж термін «кадри» (більш детально мова про це піде в підрозділі 1.3 дисертації). *Кадрова політика в органах НПУ формується з урахуванням загальноприйнятої концепції управління персоналом органів і підрозділів поліції, і саме завдяки реалізації такої кадрової політики забезпечується досягнення цілей та основних завдань управління персоналом*. Відтак, мета, цільова спрямованість, завдання, напрями, принципи кадрової політики, а також визначені на їх основі форми та методи роботи з персоналом мають відповідати обраній концепції управління персоналом органів поліції і тим стратегічним пріоритетам, які нею визначені. Іншими словами, кадрова політика в органах НПУ є генеральним напрямом управління персоналом зазначених органів.

Підсумовуючи аналіз наукових підходів до визначення сутності кадрової політики в органах НПУ, а також до її співвідношення з іншими науковими категоріями та поняттями, ми можемо зробити такий ***узагальнюючий висновок***: *в сучасній юридичній літературі відсутня єдність наукових поглядів на зміст терміну «кадрова політика в органах НПУ», що обумовлено його багатогранним*

характером та широкою сферою застосування. Зокрема, кадрову політику в органах НПУ (МВС, ОВС, правоохоронних органах) розглядають як «стратегію», «діяльність», «процес», «напрям державного управління», «один з основних напрямів кадрової роботи (робота з кадрами)» чи «складову кадрової функції»; ототожнюють із «управлінням персоналом», «кадровою функцією», «кадровим забезпеченням», «кадровою роботою» тощо. І хоча між усіма цими поняттями важко провести чітку та однозначну межу, всі вони, як нами було доведено вище, мають власний зміст та сферу застосування, а також відображають різні сторони, аспекти, напрями, етапи кадрових процесів, які відбуваються в органах НПУ (схематично такий взаємозв'язок представлено в Додатку В).

1.2. Зміст, основні структурні елементи й характерні ознаки кадрової політики в органах Національної поліції України

Для розкриття сутності кадрової політики в органах НПУ, як одного з об'єктів адміністративно-правового регулювання, не достатньо лише проаналізувати відповідні наукові дефініції, а також визначити її співвідношення з іншими категоріями та поняттями, які в сучасній науковій літературі використовуються для позначення різноманітних сторін, аспектів, напрямів та етапів кадрових процесів, що відбуваються в органах і підрозділах НПУ. Важливо також чітко окреслити зміст кадрової політики в органах НПУ, а також правильно визначити її основні структурні елементи та характерні ознаки.

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми з'ясували, що наразі серед науковців відсутня єдність поглядів на структуру та зміст кадрової політики загалом, а також кадрової політики в органах НПУ (МВС, ОВС, правоохоронних органах) зокрема. Причому відмінність між існуючими точками зору полягає не лише у визначенні різних за кількістю та змістом елементів, але також і в самій концепції запропонованого підходу.

Так, наприклад, ***одна група науковців при визначенні основних структурних елементів кадрової політики за основу бере її функціональне призначення (функціональний підхід)***. Зокрема, Л.Д. Лук'янченко та деякі інші дослідники в якості таких елементів розглядають: 1) політику зайнятості; 2) політику навчання; 3) політику оплати праці; 4) політику добробуту; 5) політику трудових відносин [150, с. 122; 20, с. 177]. На думку Л.В. Балабанової структура кадрової політики включає багато сфер управління персоналом, зокрема таких, як: 1) підбір і розстановка кадрів; 2) навчання персоналу; 3) стимулювання праці працівників; 4) соціально-трудові відносини; 5) управління трудовою кар'єрою; 6) комунікація в середині підприємства; 7) формування кадрових процедур; 8) соціальна політика; 9) організаційна культура тощо [6, с. 28].

Відразу ж зауважимо, що функціональний підхід до визначення змісту кадрової політики зустрічається переважно в працях, що присвячені дослідженню загальних засад управління персоналом підприємств та організацій приватного сектору. Однак, це зовсім не означає, що його не доцільно використовувати з метою поглиблення наукового розуміння сутності кадрової політики в органах НПУ. Навпаки, окреслення функціональної спрямованості кадрової політики в органах НПУ – це обов'язковий етап процесу її формування. І саме від того, наскільки чітко та однозначно будуть визначені основні напрями реалізації такої політики, залежить вибір найбільш ефективних способів і засобів досягнення її кінцевих і проміжних цілей. У зв'язку з викладеним, на нашу думку більш логічним є дослідження функцій кадрової політики в органах НПУ не в якості її основних складових елементів, а в якості основних напрямів її реалізації (детальніше це питання розглядатиметься у другому розділі дисертації).

Друга група науковців з метою визначення основних структурних елементів кадрової політики проводить диференціацію її змісту (змістовий підхід). Так, наприклад, на думку Я.Ф. Жоврінчика та деяких інших науковців, у структурно-змістовому плані державну кадрову політику необхідно розглядати як «систему офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності

держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин» [80, с. 60; 95, с. 105]. Л.М. Гасюк до структурних елементів кадрової політики відносить «стиль керівництва; філософію підприємства; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір» [43, с. 156].

Не вдаючись до детального аналізу доцільності включення тих чи інших елементів у зміст кадрової політики, підкреслимо лише принципову хибність аналізованого підходу. Як нами буде доведено нижче, зміст кадрової політики в органах НПУ необхідно розглядати лише як один з її основних структурних елементів, який хоч і відображає її сутність, однак в повній мірі не розкриває усю багатогранність, складність та специфічний характер її внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

Третя група науковців, визначаючи основні структурні елементи кадрової політики, проводить її поділ на організаційно відокремлені одиниці (організаційний підхід). І хоча на сьогодні цей підхід є найбільш популярним, науковці й досі не дійшли принципової згоди з приводу доцільності включення тих чи інших елементів до структури кадрової політики. Так, наприклад, на думку В.М. Олуйка «якісною особливістю кадрової політики є її багатосуб'єктність і різнооб'єктність» [183, с. 11]. Суб'єкт та об'єкт, як основні структурні елементи кадрової політики, визначають також й інші науковці [161, с. 138]. Окрім суб'єкта та об'єкта, в структурі кадрової політики іноді окремо визначається «предмет» [36, с. 40; 104, с. 48; 134, с. 11], «система взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом» [93, с. 33], «зміст» [47, с. 112; 80, с. 60], а також поєднуються усі чи декілька зазначених елементів.

На нашу думку, *при визначенні структурних елементів кадрової політики в органах НПУ найбільш обґрунтованим є використання саме організаційного підходу*, оскільки він дозволяє максимально повно розкрити усю її багатогранність, з'ясувати характер внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, а також окреслити місце та роль кожного з елементів у досягненні її проміжних і кінцевих цілей. Як справедливо з даного приводу зауважують деякі науковці, «організаційна структура виконує роль скелета всього державного механізму

кадрового забезпечення», вона «дає можливість визначити, хто саме із суб'єктів публічного управління є відповідальним за здійснення кадрового забезпечення, а також які саме функції в процесі самого кадрового забезпечення він виконує та хто йому підпорядковується» [93, с. 33]. І хоча таке зауваження в більшій мірі стосується кадрового забезпечення, однак воно успішно може використовуватись для характеристики організаційної структури кадрової політики в органах НПУ.

Отже, проаналізувавши наукову літературу та узагальнивши практику роботи органів і підрозділів поліції, ми прийшли до висновку, що **в рамках організаційної структури кадрової політики в органах НПУ найбільш доцільним є виділення таких основних елементів:** *1) суб'єкти кадрової політики в органах НПУ; 2) об'єкти кадрової політики в органах НПУ; 3) взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами; 4) зміст кадрової політики в органах НПУ.* Нижче пропонуємо коротко охарактеризувати названі елементи (більш детально їх специфіка розкриватиметься у відповідних підрозділах даного дисертаційного дослідження).

1. Суб'єкти кадрової політики в органах НПУ. Як нам вдалося встановити, сьогодні абсолютна більшість науковців розглядає суб'єктів в якості одного з основних організаційних елементів кадрової політики. Водночас, безпосередня змістова характеристика цього елемента у них має деякі відмінності. Так, наприклад, до суб'єктів кадрової політики, на думку Н. Волкової та Ж. Красноштан, необхідно відносити «керівників всіх рівнів та кадрову службу» [36, с. 40]. А.В. Іваниця вважає, що такими суб'єктами можуть виступати «як державні, так і недержавні суб'єкти» [104, с. 48]. В.М. Олуйко наголошує, що «на державному рівні суб'єктами кадрової політики є представницькі, виконавчі, судові органи влади, органи державного управління в центрі та регіонах» [183, с. 11]. Досить часто в науковій літературі можна зустріти і більш розгорнуту характеристику аналізованого елемента, згідно якої до суб'єктів державної кадрової політики необхідно відносити «носіїв визначених у правовому полі повноважень, прав та обов'язків щодо вироблення та реалізації державної кадрової політики (органи державної влади, органи місцевого самоврядування,

профспілки, асоціації роботодавців, громадські організації та ін.)» [80, с. 65; 134, с. 11].

Звісно, кожен із наведених вище підходів має право на існування, оскільки відображає суб'єктивне авторське бачення, обумовлене конкретними завданнями, які поставив перед собою дослідник, а також специфікою обраного ним предмета наукового дослідження. У нашому випадку, *при визначенні системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також при окресленні їх місця та ролі в механізмі формування та реалізації такої політики, за основу буде взято: по-перше, місце такої політики в загальній політичній структурі* (яке було окреслено в попередньому підрозділі дисертації); *по-друге, сферу компетенції таких суб'єктів; по-третє, характер та специфіку поставлених перед ними завдань і функцій; по-четверте, характер взаємозв'язку між суб'єктами кадрової політики та об'єктами, на які спрямовано їх вплив.* Однак, зважаючи на складність зазначених питань, пропонуємо присвятити їм окремий підрозділ нашого дисертаційного дослідження.

2. Об'єкт кадрової політики в органах НПУ. Так само як і суб'єкт, об'єкт кадрової політики в науковій літературі досліджується з різних точок зору. Зокрема, більшість дослідників кадрової політики основним її об'єктом вважає «персонал» [36, с. 40; 104, с. 48; 161, с. 138]. Досить часто, окрім персоналу, до об'єкта відносять також і «кадри державної служби»; державних службовців, службовців та спеціалістів різних галузей [183, с. 11]. Іноді науковці обґрунтовують комплексний підхід до розуміння сутності та змісту «об'єкта кадрової політики», що передбачає виокремлення таких його складових: «комплекс відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, що забезпечують ефективність формування, розвитку, використання кадрів»; «працівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування …, на діяльність яких спрямований керівний вплив суб'єктів кадрової політики»; «людський потенціал, кадрова робота, інститути та механізми соціального партнерства» [80, с. 65; 134, с. 11]. Ми вважаємо, що жоден із наведених вище підходів не розкриває справжню сутність об'єкта кадрової політики: перші два

підходи необґрунтовано звужують його межі, а останній – навпаки, безпідставно їх розширює за рахунок охоплення окремих складових елементів змісту кадрової політики, а також механізму її реалізації.

На нашу думку, об'єкт кадрової політики в органах НПУ необхідно розглядати у нерозривному взаємозв'язку із суб'єктом такої політики. Така комплексна суб'єктно-об'єктна характеристика дозволяє окреслити межі управлінського впливу суб'єкта на об'єкт, а відтак, чітко визначити коло об'єктів, які підпадають під такий вплив. У даному випадку *суб'єкт та об'єкт кадрової політики в органах НПУ виступають у ролі відповідно «керуючої» та «керованої» підсистеми, де останній притаманні такі якісні характеристики*: 1) сукупність людей, їх груп, а також їх діяльність, поведінка [93, с. 73]; суспільні відносини, що виникають у процесі виконання ними трудових функцій; 2) підпорядкованість владному управлінському впливу з боку суб'єкта кадрової політики; 3) наявність тісних двосторонніх зв'язків із таким суб'єктом; 4) багаторівнева ієрархічна структура [111, с. 13]. Основні складові елементи об'єкта кадрової політики, а також їх сутність та правова природа більш детально будуть нами розглянуті у підрозділі 1.3 даної роботи.

3. Взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами. Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми з'ясували, що науковці фактично не заперечують наявність певних взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом кадрової політики. Однак, мало хто з них розглядає таку взаємодію в якості окремого елемента такої політики. Ми дотримуємось протилежного підходу і вважаємо, що без характеристики суб'єктно-об'єктних зв'язків аналіз сутності та змісту кадрової політики в органах НПУ буде не повним, матиме незавершений характер.

Встановлення взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами кадрової політики має важливе науково-теоретичне і практичне значення, оскільки дозволяє: 1) чітко окреслити функції, місце та роль кожного із суб'єктів в механізмі формування та реалізації кадрової політики; 2) визначити межі компетенції, конкретний рівень та обсяг повноважень суб'єктів у їх взаємовідносинах із певними об'єктами кадрової політики; 3) визначити права та

обов'язки об'єктів у їх взаємовідносинах із відповідними суб'єктами; 4) вдосконалити систему зв'язків між суб'єктами та об'єктами [93, с. 32]; 5) виявити недоліки та прогалини кадрової політики, встановити їх причини та розробити ефективні способи їх усунення; 6) впровадити новітні форми та методи реалізації кадрової політики тощо.

Якщо розглядати суб'єкти та об'єкти кадрової політики як керуючу та керовану підсистеми, то *взаємозв'язки між ними умовно можна диференціювати по-перше, за рівнями: вертикальні та горизонтальні; по-друге, за типом: субординації та координації; по-третє, за спрямованістю: прямі і зворотні.* Нижче, пропонуємо бодай коротко охарактеризувати їх зміст.

- *Вертикальні взаємозв'язки* знаходять свій прояв під час формування та реалізації кадрової політики на різних рівнях (державної кадрової політики, кадрової політики органів виконавчої влади, кадрової політики МВС, кадрової політики НПУ, кадрової політики конкретних органів, підрозділів, установ поліції). Як справедливо відмічається в літературі, такі зв'язки «з'єднують ієрархічні рівні в організації та її частинах; відображають розподіл повноважень; слугують каналами передачі розпорядницької і звітної інформації; в їх межах вирішуються проблеми влади і впливу, тобто реалізується «вертикальне завантаження» роботи» [42]. Основне призначення вертикальних зв'язків полягає у створенні умов для стабільного функціонування всієї системи, а також у забезпеченні цілеспрямованого розвитку всіх органів і підрозділів поліції на єдиних засадах, визначених загальною кадровою політикою НПУ.

- *Горизонтальні зв'язки*, на думку деяких науковців, «це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації, де їх головне призначення – сприяти найефективнішій взаємодії частин організації під час вирішення проблем, що виникають між ними» [312, с. 24]. Однак, слід зауважити, що така характеристика не зовсім точно відображає справжню сутність горизонтальних зв'язків. На нашу думку, такі зв'язки характеризують взаємодію суб'єктів та об'єктів кадрової політики в межах одного рівня, і саме за цією ознакою вони відрізняються від вертикальних

зв’язків. Основне їх призначення полягає у розвитку самостійності та ініціативності суб’єктів кадрової політики на відповідному рівні, а також в забезпеченні швидкого та оперативного вирішення поточних і локальних проблем кадрового забезпечення.

- *Зв’язки субординації* характерні для «вертикальної» взаємодії сторін, коли одна з них підпорядкована іншій, а верхній рівень наділений владними повноваженнями по відношенню до нижчого рівня [146, с. 34]. Серед основних рис субординаційних зв’язків між суб’єктами та об’єктами кадрової політики в органах НПУ можна виділити такі: нерівноправність сторін; підпорядкованість об’єкта суб’єкту (безпосереднє, пряме, функціональне, організаційне підпорядкування); наявність в суб’єкта виключної компетенції по відношенню до об’єкта; підконтрольність і підзвітність об’єкта суб’єкту тощо. Однак, незважаючи на наділення суб’єктів кадрової політики в органах НПУ перерахованими вище владними повноваженнями по відношенню до підпорядкованих об’єктів, зв’язки субординації передбачають покладання на таких суб’єктів відповідальності за створення належних умов для виконання об’єктами покладених на них завдань і обов’язків.

- *Зв’язки координації* передбачають рівноправність сторін кадрової політики в органах НПУ. Основною рисою координаційних зв’язків є те, що суб’єкти та об’єкти кадрової політики, незалежно від наявності у них різного обсягу владних повноважень, функціонують як партнери [151], яких поєднує між собою взаємна зацікавленість у досягненні основних цілей кадрової політики. У такому випадку вони діють злагоджено, узгоджено, спільно виконують поставлені перед ними завдання.

- *Прямі зв’язки* – це зв’язки від суб’єкта до об’єкта. Оскільки суб’єкти кадрової політики в органах НПУ виступають в якості керуючої підсистеми, то і здійснюваний ними управлінський вплив на об’єкти виражається в прямих зв’язках. Саме за допомогою таких зв’язків здійснюється безпосередня реалізація кадрової політики в органах НПУ, втілюється в життя більшість її завдань і функцій.

- *Зворотні зв'язки* – це зв'язки від об'єкта до суб'єкта. Хоча об'єкти кадрової політики в органах НПУ виступають в якості керованої підсистеми, вони також приймають активну участь у формуванні та реалізації кадрової політики. Саме завдяки зворотнім зв'язкам відбувається оперативне корегування кадрової політики, забезпечується своєчасне усунення її прогалин і недоліків, а також вирішуються поточні кадрові проблеми. Як справедливо відмічається в літературі, «наявність прямих і зворотних зв'язків є необхідною умовою нормального функціонування та розвитку будь-якої соціально-економічної системи» [181, с. 109]; без таких зв'язків діяльність суб'єктів «стає суто формальною та не здатною впливати на стан кадрової роботи на місцях, позбавляє їх можливості своєчасно реагувати на зміни в самій системі та її оточенні, що позбавляє саму діяльність гнучкості та можливості пристосовуватися до нових умов і потреб» [93, с. 55].

4. Зміст кадрової політики в органах НПУ. В науковій літературі відсутня єдність поглядів на зміст кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема. Так, наприклад, Л.М. Гасюк до змісту кадрової політики включає такі елементи: стиль керівництва, філософію підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, а також колективний договір [43, с. 156]. Іноді зміст кадрової політики визначається через систему різноманітних заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу. Разом з тим, існує і протилежна точка зору, згідно якої система вказаних заходів розглядається не як зміст, а як предмет кадрової політики [36, с. 40; 104, с. 48].

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми прийшли до висновку, що на сьогодні найбільші поширеним є підхід, згідно якого в структурно-змістовому плані державна кадрова політика являє собою систему офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин [80, с. 60; 95, с. 105]. Як систему «основних цілей, принципів, форм, методів, завдань та способів забезпечення органів та підрозділів внутрішніх справ кадрами» зміст кадрової політики в ОВС визначають також і деякі інші науковці [133, с. 7].

Концептуально ми підтримуємо наведені вище підходи, однак вважаємо за доцільне зробити деякі зауваження та уточнення.

По-перше, недоречним є розгляд в якості основних елементів кадрової політики таких категорій, як «цілі» та «завдання» діяльності відповідних суб'єктів з організації та регулювання кадрових процесів. Річ у тім, що кадрова політика в органах НПУ має цілеспрямований характер, тобто передбачає постановку генеральної мети і визначення з її урахуванням цілей і завдань, спрямованих на її досягнення. Відтак, окремо визначати ці категорії як складові змісту кадрової політики, немає потреби.

По-друге, необґрунтованим видається включення до змісту кадрової політики таких елементів, як «форми», «методи» та «способи» забезпечення органів і підрозділів НПУ кадрами. Вважаємо, що більш доцільним є їх розгляд в якості елементів механізму реалізації кадрової політики в органах НПУ. Річ у тім, що кадрова політика не вимагає від суб'єктів здійснення (виконання) безпосередніх, конкретних і чітко визначених дій. Вона існує для того, щоб скеровувати їх діяльність, тобто слугує своєрідним еталоном, взірцем, до якого необхідно прагнути.

По-третє, окрім «пріоритетів» і «принципів», до змісту кадрової політики мають бути включені такі елементи, як «науково обґрунтовані ідеї», «теоретичні погляди, уявлення», «норми», «критерії», «вимоги та рекомендації». Використання вказаних категорій розширює уявлення про сутність, правову природу і соціальне призначення кадрової політики, а також підкреслює її керівну і спрямовуючу роль в механізмі кадрового забезпечення органів і підрозділів поліції.

Отже, підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок, що *зміст кадрової політики в органах НПУ складають «науково обґрунтовані ідеї, теоретичні погляди, уявлення, пріоритети, принципи, норми, критерії, вимоги та рекомендації» у сфері формування кадрового потенціалу цих органів.*

Вище ми в загальних рисах охарактеризували *такі основні структурні елементи кадрової політики в органах НПУ, як суб'єкти, об'єкти, взаємозв'язки*

між ними, а також зміст. Причому варто зауважити, що *визначена нами структура видається найбільш оптимальною та логічно впорядкованою. Вона дозволяє розглядати кадрову політику з одного боку, як цілісну систему, що складається із сукупності взаємопов'язаних елементів; а з іншого боку – як динамічну систему, зміна та розвиток окремих елементів якої неодмінно позначається на інших елементах, а також обумовлює розвиток системи загалом*.

Наступне питання, розгляд якого є неодмінною передумовою формулювання авторської дефініції такого поняття, як «кадрова політика в органах НПУ», стосується визначення **характерних ознак такої політики**.

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми встановили, що наразі серед науковців відсутня єдність поглядів на систему основних ознак кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема. І саме це, на наш погляд, є однією з основних причин формулювання таких різних за своєю сутністю наукових дефініцій аналізованого поняття. Однак, зазначена обставина не вичерпує увесь комплекс проблем, більшість з яких пов'язана з конкретизацією мети, визначенням завдань і основних напрямів кадрової політики, впровадженням новітніх форм і методів її реалізації тощо. Відтак, є всі підстави стверджувати, що дослідження основних ознак кадрової політики в органах НПУ є важливою складовою її науково-теоретичного аналізу.

Як нам вдалося з'ясувати, ***сучасній кадровій політиці в органах НПУ характерні такі основні ознаки***:

По-перше, вона перебуває у нерозривному зв'язку із кадровою політикою МВС України. Як нами було доведено в першому підрозділі дисертаційного дослідження, кадрова політика органів НПУ, будучи складним системним утворенням, сама є складовою частиною системи більш високого порядку. У даному випадку мова йде про кадрову політику МВС України (яка також є складовою частиною кадрової політики органів виконавчої влади, а та, в свою чергу, складовою частиною державної кадрової політики), котра і закладає основоположні принципи формування кадрової політики в органах НПУ, основні

методи, способи та форми її реалізації. Крім того, така ієрархічна підпорядкованість пояснює участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ таких суб'єктів, як Міністр внутрішніх справ, Президент України, ВРУ, КМУ та інших.

По-друге, вона узгоджена із загальною стратегією розвитку органів НПУ. Аналізована ознака випливає із наданої нами у попередньому підрозділі дисертації характеристики кадрової стратегії органів НПУ як складової частини загальної стратегії розвитку НПУ та стратегічної складової реалізації кадрової функції в органах НПУ. Основні пріоритети та концептуальні підходи, які визначені в кадровій політиці органів НПУ, в кінцевому підсумку мають забезпечувати не лише досягнення загальної мети створення НПУ та максимально ефективне виконання поставлених перед нею завдань, але також і її прогресивний розвиток й удосконалення.

По-третє, вона має багаторівневу структуру й цілісний характер. Кадрова політика в органах НПУ охоплює кадровий корпус усіх органів, підрозділів та установ поліції, причому оптимально поєднуючи в собі загальні, групові та індивідуальні особливості. З одного боку, багаторівнева структура кадрової політики дозволяє реалізовувати в її межах відносно суб'єктивні за своєю формою і змістом методи і технології роботи з кадрами, спрямовані на задоволення специфічних потреб й інтересів окремих органів (підрозділів) поліції. А з іншого боку, єдність і цілісність кадрової політики забезпечує системний характер застосовуваних методів і технологій, а також їх спрямованість на задоволення спільної мети, яка в кінцевому підсумку зводиться до розвитку кадрового потенціалу НПУ загалом.

По-четверте, вона прогресивна за своїм змістом. Як справедливо відмічають деякі науковці, державна кадрова політика має бути «прогресивно-реформаторською за своїм характером і демократично-правовою за своєю професійно-функціональною орієнтацією» [183, с. 10]. Наведена характеристика в повній мірі стосується також і кадрової політики НПУ. Її прогресивно-демократична і реформаторська спрямованість виражається, з одного боку, в

орієнтації на якісне удосконалення кадрового потенціалу органів і підрозділів НПУ, його зміцнення, розвиток та раціональне використання; а з іншого боку – в залученні до служби в поліції висококваліфікованих, ініціативних та креативних працівників, які за своїми особистими, професійними та моральними якостями здатні продукувати новаторські ідеї, швидко пристосовуватись до змін в оточуючій дійсності, втілювати в життя новітні форми та методи роботи тощо.

По-п'яте, її реалізація розрахована на довготривалу перспективу. На відміну від кадрової стратегії, кадрова політика – це довгострокова програма упорядкування кадрових процесів в органах і підрозділах НПУ. Вона має випереджаючий характер і враховує прогнози соціально-економічного прогресу та можливі напрями розвитку органів НПУ. Крім того, в її змісті переважають фундаментальні засади та принципові настанови, які завдяки універсальному та лаконічному формулюванню здатні зберігати свою актуальність протягом тривалого часу.

По-шосте, вона має цілеспрямований характер. У деяких наукових джерелах справедливо відмічається, що за своєю сутністю кадрова політика являє собою «цілеспрямований вплив відповідного суб'єкта, наділеного державновладними повноваженнями, на об'єкти з метою впорядкування, організації і практичного забезпечення діяльності певних органів в частині їх наповнення відповідними за професією та кваліфікацією кадрами» [93, с. 56]. З таким висновком варто погодитись, адже, як буде доведено в другому розділі нашої роботи, в межах кадрової політики вирішується широке коло різних за своїм змістом завдань. Однак, у кінцевому підсумку всі вони зводяться до досягнення основної мети – формування та розвиток кадрового потенціалу органів НПУ.

По-сьоме, вона є гнучкою. Гнучкість кадрової політики в органах НПУ, в першу чергу, виражається в її здатності швидко пристосовуватись до змін, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті суспільства. Це досягається, з одного боку, за допомогою оптимального співвідношення вимог принципів централізації та децентралізації, а також взаємозв'язків субординації і

координації; а з іншого боку – шляхом надання суб'єктам кадрової політики на різних рівнях права самостійно обирати форми та методи роботи з кадрами, а також формувати власний стиль керівництва в межах загальної кадрової стратегії. Ще одним проявом гнучкості кадрової політики в органах НПУ є її спрямованість на комплектування органів і підрозділів висококваліфікованими кадрами, які здатні швидко пристосовуватись до мінливих вимог зовнішнього і внутрішнього середовища та адекватно реагувати на зміни в оперативній обстановці.

По-восьме, вона має безперервний характер. Рух кадрів в органах і підрозділах НПУ відбувається постійно. Саме тому, кадрова функція, яка є формою виявлення кадрової політики, теж відноситься до постійної внутрішньої функції поліції. Теж саме стосується і кадрового забезпечення, яке більшістю науковців розглядається як «безперервний процес» комплектування органів і підрозділів поліції кадрами в необхідній кількості та належної якості.

По-дев'яте, вона є багатогранною і комплексною. Кадрова політика реалізується через систему заходів, які можуть мати різний характер: правові, економічні, соціальні, політичні, організаційні, психологічні, педагогічні тощо. І хоча вони спрямовані на вирішення різних завдань кадрової політики, застосовуються різними суб'єктами, поширюються на різні об'єкти, однак всі вони взаємопов'язані між собою, доповнюють і розвивають один одного, а також базуються на єдності цілей і принципів кадрової політики.

По-десяте, вона має гуманістичну спрямованість. В основі кадрової політики в органах НПУ лежить особистість, працівник поліції. А тому, як справедливо наголошується в літературі, кадрова політика повинна бути «високодуховною за морально-етичними принципами» [183, с. 10]. Це означає, що вона має забезпечувати реалізацію індивідуального підходу до кожного працівника; передбачати адекватне та справедливе співвідношення прав та інтересів особистості із загальними інтересами служби в поліції; прагнути до раціонального використання професійних навиків та особистих здібностей працівників; гарантувати індивідуальну професіоналізацію особистості та її

професійний розвиток; розвивати в працівників такі позитивні моральні якості, як людяність, гуманізм, чесність, справедливість, доброта тощо.

Звісно, наведеним вище переліком не вичерпуються усі ознаки кадрової політики в органах НПУ, яка, окрім зазначеного, має бути *нормативно визначеною* (тобто її зміст, мета, основні завдання, форми, методи та принципи реалізації повинні мати необхідне нормативно-правове закріплення); *економічно збалансованою* (тобто виходити з реальних фінансово-економічних можливостей, які у своєму розпорядженні має НПУ); *науково обґрунтованою* (тобто враховувати сучасні наукові розробки з питань кадрового менеджменту, кадрового забезпечення, управління персоналом, а також позитивний досвід роботи з кадрами поліції в зарубіжних країнах) тощо.

Варто відмітити, що визначені нами ознаки одночасно слід розглядати і як *вимоги, які мають бути враховані під час формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ*. Недотримання, або ж їх часткове виконання негативно впливає на якість кадрової політики, знижує її ефективність, а також унеможливлює виконання визначених у ній завдань.

Таким чином, узагальнивши обґрунтовані в літературі наукові підходи до розуміння сутності та правової природи кадрової політики, визначивши її структуру, проаналізувавши основні складові елементи, а також окресливши ознаки та з'ясувавши вимоги, яким вона має відповідати, ми можемо сформулювати власну дефініцію такого поняття, як «кадрова політика в органах НПУ», що враховує всі зроблені нами вище висновки.

Отже, під **кадровою політикою в органах НПУ** необхідно розуміти *узгоджену із кадровою політикою МВС України та загальною стратегією розвитку органів НПУ, нормативно закріплену, науково обґрунтовану, економічно збалансовану, цілісну, багаторівневу систему взаємопов'язаних між собою принципів, норм, теоретичних поглядів, уявлень, ідей, пріоритетів, критеріїв, вимог та рекомендацій з організації кадрових процесів, які мають прогресивний характер і спрямовані на формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції з урахуванням*

потреб як НПУ загалом, так і особистих інтересів кожного працівника, а також фактичного стану, тенденцій і перспектив розвитку вітчизняної правоохоронної системи, можливих внутрішньоорганізаційних змін, довгострокових прогнозів щодо кількісних і якісних потреб в поліцейських кадрах.

1.3. Об'єкти кадрової політики в органах Національної поліції України

Як свідчать результати проведеного нами дослідження, на сьогодні в науковій літературі та в практичній діяльності використовується відразу декілька термінів для позначення правового статусу різних категорій (груп) людей, які здійснюють трудову діяльність, а відтак, є об'єктами кадрової політики. Зокрема, окрім такого традиційного поняття, як «кадри», досить часто можна зустріти такі відносно нові поняття, як «персонал», «трудові ресурси», «людські ресурси», «людський капітал», «робоча сила», «трудовий колектив» тощо. Іноді вказані поняття розглядаються як тотожні, а іноді науковці використовують їх для пояснення власних міркувань і встановлюють між ними різні взаємозв'язки. Окрім наукової літератури, вказані поняття досить часто можна зустріти в чинному законодавстві. Однак і тут теж слід відмітити відсутність однозначних нормативних визначень.

У зв'язку з викладеним, цілком логічно виникає ряд запитань: Чи є синонімами всі зазначені поняття? Яким чином вони співвідносяться між собою? Який зміст необхідно в них вкладати? Чи існує потреба у їх законодавчому розмежуванні? В якій мірі всі вони є об'єктом кадрової політики в органах НПУ? Відповіді на усі ці запитання дозволять нам розробити власний понятійно-категоріальний апарат, який завдяки універсальному характеру можна буде взяти за основу під час характеристики сутності та змісту кадрової політики не лише в органах НПУ, але також і в інших суміжних сферах адміністративно-правового регулювання.

У першу чергу ***з'ясуємо сутність і зміст поняття «кадри»***, оскільки саме воно лежить в основі характеристики об'єктного складу кадрової політики в органах НПУ.

Проаналізувавши енциклопедичні та наукові видання, ми з'ясували, що слово «кадри» походить від французького «cadre» [162, с. 11; 44, с. 23], що в перекладі означає «рама, рамка». Вчені вважають, що в французьку мову цей термін потрапив з латинської («quadrangulo» – чотирикутник, квадрат, рамка [77, с. 27; 274; 9, с. 308]) і спочатку використовувався для позначення офіційного списку працівників державних установ, що вивішувався для широкого ознайомлення в рамці чотирикутної форми [133, с. 33]. Згідно з його формою, такий список почали називати «кадром», і згодом ця назва розповсюдилась на тих, хто значився у списку [306, с. 135]. На початку XIX ст. терміном кадри було прийнято позначати постійний штат військових формувань (що пояснює походження таких понять, як «кадрова армія», «кадровий військовий», «кадровик» тощо) [8, с. 185; 162, с. 11].

Сьогодні термін «кадри» має міжнародне значення (німецьке «kader», англійське – «cadre», французьке – «cadres», російське – «кадры» [256, с. 29]) і в більшості європейських країн використовується як назва одного з елементів управління [244, с. 167]. Саме такий зміст терміну «кадри» лежить в основі його тлумачення сучасними енциклопедичними виданнями. Для прикладу, можна навести такі найбільш поширені підходи:

- Словник іншомовних слів та Велика радянська енциклопедія слово «кадри» тлумачать як «основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових та громадських організацій тієї чи іншої галузі діяльності; у широкому сенсі – взагалі всі постійні працівники; в збройних силах держави – командний і рядовий склад, який перебуває на дійсній службі» [136, с. 29-30].
- Юридична енциклопедія (за реакцією Л.В. Тихомирової та М.Ю. Тихомирова) та Енциклопедичний словник бізнесмена «Менеджмент,

маркетинг, інформатика» слово «кадри» визначають як «основний склад працівників організації; усі постійні працівники» [306, с. 135; 278].

- Тлумачний словник української мови та Академічний тлумачний словник слово «кадри» визначають як «штатний склад працівників підприємства, установи чи організації» [122, с. 6; 279].

На відміну від енциклопедичних видань, які дають більш-менш тотожні пояснення слову «кадри», сучасна наукова література характеризується полярністю та багатовекторністю підходів до його розуміння. Нажаль, обмежений обсяг дослідження не дозволяє нам детально розглянути їх усі. А тому, для наочності і зручності ми узагальнили найбільш відомі визначення терміну «кадри» у відповідній таблиці (Додаток 1), аналіз якої дозволяє виділити *кілька принципово відмінних підходів до його тлумачення*.

По-перше, в *залежності від того, на які саме категорії осіб поширюється зміст терміну «кадри»*, можна визначити *широкий та вузький підходи* до його розуміння.

- Представники *вузького підходу* термін «кадри» поширюють на обмежене коло осіб. Причому слід відмітити, що в основі такого обмеження покладено різні критерії. Зокрема, це може бути:

1) характер виконуваних функцій (наприклад, до кадрів відносять лише тих осіб, які «займаються організацією і виконанням управлінських рішень» [44, с. 9]). Такий підхід є досить популярним і його можна зустріти в багатьох наукових джерелах [244, с. 167; 80, с. 17; 77, с. 29];

2) характер взаємозв'язку із працедавцем (наприклад, до кадрів відносять лише «постійний (штатний) склад компетентних працівників» [136, с. 29]). Схожу точку зору обґрунтовують також О.М. Бандурка [8, с. 185], Г.В. Щьокін [302, с. 16] та деякі інші науковці;

3) наявність спеціального звання (наприклад, до кадрів правоохоронних органів відносять «лише атестованих працівників» [188, с. 229]);

4) певний рівень підготовки або наявність досвіду роботи (наприклад, до кадрів відносять лише «частину найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу установи, організації, підприємства …» [80, с. 65]).

➢ Представники *широкого підходу* до категорії «кадри» відносять значно ширший перелік осіб, зокрема:

1) усіх працівників певної організації (наприклад, до кадрів ОВС відносять «усіх працівників, як атестованих, так і не атестованих, які працюють в системі МВС» [133, с. 33]);

2) усіх працівників певної сфери, галузі діяльності (наприклад, до кадрів відносять «штатний склад працівників різних сфер суспільної діяльності, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи в певній сфері» [80, с. 65]);

3) усе працездатне населення країни (наприклад, до кадрів відносять «усю сукупність працездатних громадян, або постійний, підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій» [257, с. 142]).

Деякі вчені вважають, що «більш продуктивним з наукової точки зору є саме широкий підхід до визначення терміну «кадри»» [162, с. 12]. Однак, ми не можемо погодитись із таким твердженням і вважаємо, що широкий та вузький підходи мають однаково-важливе науково-теоретичне значення. Вони розкривають різні грані такого складного поняття, як «кадри», а тому вибір конкретного з них залежить від того, які саме наукові завдання необхідно вирішити на тому чи іншому етапі наукового дослідження.

По-друге, *в залежності від того, які характерні ознаки «кадрів»* покладено в основу визначення даного поняття, можна виділити безліч підходів до його розуміння.

1) В основі яких лежить така ознака кадрів, як «сфера компетенції». Так, наприклад, Г.В. Атаманчук під «кадрами» пропонує розуміти «сукупність людей, що виконують обов’язки в системі державної служби та володіють певними

повноваженнями, в т. ч. у конкретних випадках застосовувати заходи державного примусу» [4, с. 34].

2) В основі яких лежить така ознака «кадрів», як «рівень професійної підготовки». Найбільш типовим прикладом даної групи визначень є дефініція, сформульована Г. Щьокіним. Зокрема, під «кадрами» він пропонує розуміти «сукупність кваліфікованих працівників, які пройшли професійну попередню підготовку, мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності» [303].

3) В основі яких лежить попередня ознака, а також така ознака, як «наявність офіційного взаємозв'язку між працівником і роботодавцем». Для прикладу, можна навести таке визначення: кадри – це штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації [291, с. 7].

4) В основі яких, лежать всі перераховані вище пункти. Для прикладу можна навести дефініцію, сформульовану М.М. Прокоф'євим, який під «кадрами (або кадровим складом) правоохоронних органів» пропонує розуміти «штатний кваліфікований склад працівників, які безпосередньо беруть участь у процесі реалізації цілей, завдань, функцій і повноважень цих органів» [244, с. 167].

5) В основі яких лежать такі характерні ознаки кадрів, як «тривалість виконання трудових функцій», «характер взаємозв'язку з роботодавцем» та «оплачуваність». Так, наприклад, до кадрів ОВС традиційно прийнято відносити осіб, які «постійно або тимчасово у якості основної професії або спеціальності та на умовах оплати виконують певні трудові функції в органах, установах, на підприємствах системи МВС» [188, с. 230]. Схожий підхід у своєму дослідженні обґрунтовує також Н.П. Матюхіна [162, с. 12].

Окрім проаналізованих вище підходів, в науковій літературі досить часто можна зустріти так звані «комплексні» визначення, в яких акцентується увага на максимальній кількості ознак аналізованого поняття. В аспекті нашого

дослідження особливий інтерес мають дефініції, в яких розкривається правова природа і сутність кадрів НПУ (або ж кадрів ОВС, МВС чи інших правоохоронних органів). Автором однієї з таких дефініцій є К. Бугайчук, на думку якого до «кадрів НПУ» необхідно відносити «поліцейських, які обіймають посади в органах і підрозділах поліції, передбачені штатним розкладом, або поліцейських, відряджених для проходження служби в інші підприємства, установи, організації чи зараховані на навчання до вищих закладів освіти зі специфічними умовами навчання, що виконують відповідні обов'язки на постійній професійній основі, мають спеціальні звання поліції та отримують грошове забезпечення, передбачене чинним законодавством України» [23, с. 129]. Відразу ж зауважимо, що ми не погоджуємось із наведеною точкою зору автора. Запропонована ним дефініція, з одного боку, є надмірно деталізованою, а з іншого боку – не розкриває усі специфічні риси кадрів НПУ. Так, наприклад, автор необґрунтовано виключає зі складу кадрів НПУ цивільних осіб, кількість яких, в умовах реалізації принципу «демілітаризації», уже сьогодні перевищує кількість атестованих поліцейських. Також, автор безпідставно обмежує сферу компетенції кадрів НПУ, зводячи її до виконання лише «відповідних обов'язків», забуваючи причому про необхідність реалізації повноважень поліції.

Ще одне цікаве з точки зору наукового аналізу визначення свого часу обґрунтував В.М. Плішкін. Зокрема, під «кадрами ОВС» вчений пропонує розуміти «сукупність осіб, котрі виконують як основну професію або фах нормативно-службові обов'язки в межах штатної чисельності органу чи підрозділу внутрішніх справ і одержують за це винагороду у вигляді грошового утримання» [200, с. 609]. Основним недоліком наведеного визначення, на наш погляд є неправильне застосування деяких наукових категорій. У першу чергу мова йде про такі категорії, як «професія» та «фах», які вчений вживає як рівнозначні поняття, а також необґрунтовано ототожнює із «виконанням нормативно-службових обов'язків». До-речі, зміст терміну «нормативно-службові обов'язки» також залишається незрозумілим. Ще одне зауваження стосується

такого терміну, як «грошове утримання», що використовується, як правило, для позначення форми оплати праці лише атестованих працівників.

Вище ми проаналізували лише незначну частку існуючих на сьогодні наукових підходів до трактування такої наукової категорії, як «кадри». Однак, наведених дефініцій цілком достатньо для того, щоб зробити висновок про надзвичайну складність та багатогранність досліджуваного поняття, а також про наявність різних варіантів його концептуалізації. Причому вибір конкретного варіанта обумовлюється не лише рамками окресленого предмета дослідження, але також і характером завдань, вирішення яких ставить перед собою дослідник.

У нашому випадку, *для з'ясування сутності та змісту кадрової політики в органах НПУ, за основу необхідно взяти максимально широке трактування поняття «кадри»*, оскільки саме такий підхід дозволить охопити всі об'єкти впливу, а також забезпечить врахування інтересів усіх осіб, на яких покладається реалізація завдань і функцій поліції. Однак для того, щоб сформулювати таку широку дефініцію, нам необхідно визначити ***основні ознаки, які характеризують кадри органів НПУ***.

Проаналізувавши сучасну літературу, ми з'ясували, що на сьогодні науковці визначають різні за своїм характером і сутністю ознаки «кадрів». Нажаль, обмежений обсяг дослідження не дозволяє нам детально проаналізувати усі обґрунтовані підходи. У зв'язку з цим, нижче пропонуємо зупинитись лише на тих, що мають безпосереднє відношення до предмета нашого дослідження.

Як нам вдалося з'ясувати, класичним є підхід, за якого розрізняють лише дві характерні ознаки кадрів ОВС: по-перше, це постійне або тимчасове виконання особою певних трудових функцій в ОВС (їх підрозділах та установах); по-друге, виконання таких функцій обумовлене основною професією або спеціальністю особи [8, с. 186; 23, с. 125]. П.Б. Коптєв у своєму дисертаційному дослідженні розширює наведений перелік, включаючи до нього такі ознаки кадрів МВС: виконання особою службово-трудових функцій на підставі трудового договору чи контракту; виконання таких функцій на платній основі [133, с. 33].

Детально проаналізувавши наведені вище підходи до визначення основних ознак кадрів МВС (ОВС), варто звернути увагу на такі їх принципові вади. По-перше, вважаємо необґрунтованою згадку про «основну спеціальність» особи, як про обов'язкову умову її віднесення до кадрів МВС (ОВС). На нашу думку, в даному випадку більш доречно вести мову про наявність в особи необхідно рівня професійної підготовки або ж кваліфікації. По-друге, необґрунтованим видається використання такого терміну, як «трудові» або ж «службово-трудові» функції. На нашу думку, цей термін має занадто широкий, невизначений зміст, і може бути використаний для окреслення діяльності «обслуговуючого», «технічного», «допоміжного» персоналу МВС (ОВС).

Отже, проаналізувавши обґрунтовані в літературі наукові дефініції поняття «кадри», узагальнивши наукові підходи до визначення характерних ознак кадрів МВС (ОВС), а також узагальнивши практику кадрової роботи НПУ, ми прийшли до висновку, що на сьогодні ***кадри органів НПУ характеризуються цілою низкою ознак.*** Для зручності аналізуми ***диференціювали такі ознаки на кілька однорідних груп***:

До першої групи слід відноситиознаки, що характеризують сферу компетенції кадрів органів НПУ. Як ми уже зазначали вище, на сьогодні в науковій літературі можна зустріти різні трактування зазначеної ознаки. Зокрема, наголошується, що кадри:

1) «забезпечують організацію та виконання управлінських рішень» [44, с. 9], «займаються розробкою і реалізацією», або ж «організацією виконання» таких рішень [244, с. 167; 77, с. 29];

2) виконують «певні трудові…» [188, с. 230; 162, с. 12; 77, с. 32], «організаційно-технологічні та виробничо-господарські …» [8, с. 185], «адміністративно-розпорядчі та консультативно-дорадчі …» [80, с. 17], або ж «виробничі, розпорядчо-управлінські й керівні» функції [80, с. 65];

3) «виконують відповідні обов'язки» [23, с. 129; 4, с. 34];

4) здійснюють реалізацію «цілей, завдань, функцій і повноважень» [244, с. 167], «завдань, функцій і компетенції» [80, с. 9], або ж тільки «цілей організації» [80, с. 65] тощо.

Ми не будемо визначати переваги та недоліки кожного із наведених вище підходів, оскільки такий аналіз виходить за рамки предмета нашого дослідження. Водночас, зауважимо, що *для визначення сфери компетенції кадрів органів НПУ найбільш доцільною є така характеристика: «кадри органів НПУ забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень»*. Таке формулювання, з одного боку, забезпечить максимальне охоплення усіх категорій працівників поліції, а з іншого боку, дозволить провести їх відмежування від технічного та обслуговуючого персоналу.

До другої групи слід відносити ознаки, що підтверджують наявність та характер взаємозв'язку з роботодавцем. Вказана ознака, так само, як і попередня, теж має різні наукові трактування. Зокрема, зазначається, що кадри:

1) належать до «штатного складу» [302, с. 16; 80, с. 65; 295, с. 62; 244, с. 167; 194, с. 14], або ж до «основного» [8, с. 185; 199, с. 172; 74, с. 114; 77, с. 32; 80, с. 9] чи «постійного» [136, с. 29; 257, с. 142; 291, с. 7] складу працівників (робітників, службовців) підприємства, установи, організації;

2) виконують покладені обов'язки «у якості основної професії або спеціальності» [188, с. 230; 162, с. 12; 8, с. 186], або ж «на постійній професійній основі» [23, с. 129];

3) це працівники, які «обіймають певні посади», або ж належать до «посадових осіб» [80, с. 17];

4) це працівники, які «знаходяться в трудових відносинах» [291, с. 7] з органом, підприємством, установою, організацією.

Узагальнивши наведені вище підходи, ми можемо зробити висновок, що *для характеристики взаємозв'язку кадрів органів НПУ з роботодавцем найбільш доцільно використовувати таку ознаку, як «зайняття посади, передбаченої штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції».* Саме таке

формулювання вживається в Законі України «Про Національну поліцію», і саме воно відображає особливий характер служби в поліції.

До третьої групи необхідно відносити ознаки, що характеризують рівень професійної підготовки кадрів органів НПУ. В науковій літературі можна зустріти декілька варіантів формулювання зазначеної ознаки. Зокрема, вказується, що кадри це:

1) «компетентні» [136, с. 29], «кваліфіковані» працівники [74, с. 114; 295, с. 62; 244, с. 167] або ж «підготовлений склад» працівників [257, с. 142];

2) «частина найбільш здібного, професійно підготовленого» персоналу [80, с. 65] або ж «частина працівників, що мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи» [77, с. 32; 70, с. 6];

3) працівники, які «відповідають за своїми кваліфікаційними характеристиками посадовим вимогам» [23, с. 126];

4) працівники, які «пройшли професійну попередню підготовку, мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності» [303; 194, с. 14], «кваліфіковані працівники», що «пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту» [165, с. 11], або ж «пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності» [291, с. 7] тощо.

Серед найбільш помітних вад наведених вище підходів ми можемо визначити такі: по-перше, не можна ототожнювати кадри лише із якоюсь однією «частиною» персоналу, навіть найбільш здібного, оскільки до кадрів органів НПУ відноситься увесь персонал таких органів; по-друге, до кадрів необхідно відносити абсолютно усіх працівників, незалежно від того, чи мають вони «трудові навички», «досвід роботи», «спеціальні знання», «спеціальну освіту» тощо.

Ураховуючи викладені зауваження, можна дійти висновку, що *для характеристики рівня професійної підготовки кадрів органів НПУ найбільш доцільно використовувати такі ознаки, як «професійна підготовка» та «кваліфікованість»*. Перша ознака в найбільш узагальненому вигляді окреслює

рівень та характер освіти працівника, а друга – наявність у нього відповідних знань, умінь і навиків.

До четвертої групи необхідно відносити ознаки, що характеризують тривалість виконання трудових функцій. Як свідчать результати проведеного нами дослідження, на сьогодні в науковій літературі можна зустріти дві протилежні точки зору на це питання. Одна група науковців до «кадрів» відносить усіх працівників, незалежно від тривалості виконуваних ними функцій. Так, наприклад, Н.П. Матюхіна термін «кари» поширює на усіх осіб, які «постійно або тимчасово виконують певні трудові функції» [162, с. 12]. Схожий підхід можна зустріти також і в інших наукових джерелах [188, с. 230; 77, с. 32; 8, с. 186]. Друга група науковців, навпаки, наголошує на тому, що до «кадрів» необхідно відносити лише «постійний склад працівників» [136, с. 29; 257, с. 142; 291, с. 7; 23, с. 129; 70, с. 6]. Так, наприклад, Л.І. Михайлова зазначає, що до складу кадрів не варто відносити «тимчасових, позаштатних працівників та працівників за сумісництвом» [165, с. 11]. Г.В. Щьокін доповнює цей перелік також «сезонними працівниками» та особами, які «працюють за короткостроковими трудовими угодами» або «займаються індивідуальною трудовою діяльністю в комерційній сфері» [302, с. 242].

Не вдаючись до детального аналізу переваг та недоліків кожного із наведених вище підходів, зазначимо, що *для характеристик тривалостівиконання трудових функцій, на нашу думку, необхідно використовувати таку ознаку кадрів органів НПУ, як «виконання професійних обов'язків на постійній основі»*. Саме таке формулювання дозволяє охопити увесь склад органів поліції: і тих працівників, які працюють постійно, і тих, які працюють «умовно-постійно». До останньої групи, зокрема, варто включати: працівників, які працюють за контрактом; працівників, які тимчасово виконують обов'язки на певній посаді; працівників, відряджених для проходження служби в інші органи; курсантів, які здобувають освіту в навчальних закладах тощо.

До п'ятої групи ознак необхідно відносити ознаки, що характеризують таку специфічну рису адміністративно-правового статусу, як «наявність

спеціального звання». Відразу ж зауважимо, що далеко не всі науковці виділяють зазначену характеристику в якості основної ознаки кадрів органів НПУ (МВС, ОВС). Так, наприклад, В.Г. Безуглов до кадрів ОВС відносить лише тих працівників, які «мають спеціальні звання, тобто атестованих працівників» [14, с. 6]. Осіб, які мають «спеціальні звання поліції» до кадрів НПУ відносить також К. Бугайчук [23, с. 129]. Більш широкий погляд на структуру кадрів обґрунтовує П.Б. Коптєв. На його думку, до кадрів МВС необхідно відносити «усіх працівників, як атестованих, так і неатестованих, які працюють в системі МВС» [133, с. 33].

Як ми уже зазначали вище, реалізація принципу демілітаризації відчутно вплинула на структуру кадрів поліції, обумовивши суттєве збільшення частки неатестованих працівників. Відтак, для цілей нашого дослідження пропонуємо використовувати широкий підхід до розуміння змісту адміністративно-правового статусу працівників НПУ, що передбачає *віднесення до кадрів органів НПУ як атестованих, так і не атестованих працівників.*

До шостої групи ознак необхідно відносити ознаки, що характеризують оплачуваний характер діяльності кадрів органів НПУ. Так само, як і попередню ознаку, цю ознаку виділяють не всі науковці. А ті, що виділяють, формулюють її зміст по різному. Так, наприклад, дехто наголошує, що кадри виконують певні трудові функції «на умовах оплати» [188, с. 230] або «за оплату» [162, с. 12; 77, с. 32], а дехто – що кадри «отримують грошове забезпечення, передбачене чинним законодавством України» [23, с. 129].

У цілому, ми підтримуємо доцільність віднесення аналізованої ознаки до характерних рис кадрів органів НПУ. Однак, враховуючи той факт, що до складу таких кадрів ми включаємо як атестованих, так і неатестованих працівників, найбільш обґрунтованим видається використання такого формулювання: *«кадри органів НПУ виконують покладені на них функції на умовах оплати»*.

До сьомої групи необхідно відносити ознаки, що характеризують наявність індивідуально визначених якостей працівників. Відразу ж зауважимо, що зазначена група ознак виокремлюється лише тими науковцями, котрі розглядають

«кадри» та «персонал» як тотожні, синонімічні поняття. Науковці, які розмежовують вказані поняття (що, на нашу думку, є цілком обґрунтованим), розглядають «кадри» як *абстрактну, знеособлену категорію, якій не притаманні індивідуально визначені якості*.

Узагальнивши наведені вище особливості кадрів органів НПУ, ми можемо запропонувати їх *авторську дефініцію,* яка максимально повно враховує всі їх ознаки. Отже, ***під кадрами НПУ необхідно розуміти*** *сукупність як атестованих, так і неатестованих працівників, які мають необхідний рівень професійної підготовки та кваліфікації, займають посади, передбачені штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції, і на постійній основі та на умовах оплати забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень.*

Отже, як нам вдалося встановити, сьогодні термін «кадри» має надзвичайно широку сферу застосування і висвітлюється з багатьох позицій. Як справедливо свого часу наголошували Дж. Грейсон і К. О'Делл, «саме кадри забезпечують конкурентоспроможність, економічне зростання й ефективність організації» [66, с. 87]. Продовжуючи їхню думку, С. Гончар розглядав кадри як «головний ресурс», «засіб соціально-економічного розвитку територій регіонів і громад» [47, с. 63]. На думку В. Малиновського та Л. Романюка, кадри «є обличчям державної влади, специфічним інструментом ефективної та послідовної реалізації внутрішньої і зовнішньої політики держави» [154, с. 103; 251, с. 16], а також «організуючою ланкою в системі управління» [251, с. 16].

У цілому погоджуючись із наведеними вище підходами, зауважимо, що вище ми надали загальну характеристику «кадрів органів НПУ», як основного об'єкта кадрової політики в органах НПУ. Саме кадрова політика, як буде доведено в наступних підрозділах дисертації, визначає мету, завдання, напрями, принципи, форми та методи роботи з кадрами, основні критерії їх оцінки, заходи підвищення ефективності їх діяльності тощо. Однак, окрім «кадрів», зміст кадрової політики в органах НПУ включає в себе також і деякі інші об'єкти. А тому, нижче пропонуємо більш детально зупинитись на характеристиці таких

об’єктів з метою з’ясування їх сутності та визначення співвідношення із такою категорією, як «кадри».

Проаналізувавши численні наукові джерела, ми з’ясували, що найбільш наближеним до поняття «кадри» за своїм змістом є поняття ***«персонал».*** Як справедливо зауважують науковці, сьогодні цей термін набув широкого обігу та міцно вкоренився в практику роботи ОВС загалом, та НПУ зокрема. Його застосування свідчить про «перехід на принципово нові позиції» [161, с. 16; 133, с. 34] та «зміну пріоритетних напрямів розвитку управління» роботою зазначених органів [306, с. 135].

Всі наведені вище зауваження видаються цілком обґрунтованими, зважаючи на етимологічне тлумачення та сучасне наукове трактування терміну «персонал». Зокрема, як свідчить аналіз енциклопедичних видань, слово «персонал» має латинське походження (лат. «persona» – особа, особистість; «personalis» – особистий) [261, с. 374] і його застосування свідчить про «зростання значення особистісного фактору» [306, с. 136], «зміщення акцентів на особистість» та «персоніфікацію особливостей кожного окремого працівника» [291, с. 7].

Сьогодні термін «персонал», зважаючи на свою популярність, має широку сферу застосування і є об’єктом багатьох наукових досліджень, що обумовлює обґрунтування значної кількості його наукових дефініцій. Нажаль, обмежений обсяг дослідження не дозволяє нам детально проаналізувати їх усі. А тому, ми узагальнили найбільш відомі наукові підходи у відповідній таблиці (Додаток А), визначивши ключові ознаки, які відображають їх сутність.

1) *Виконання певних функцій та наявність офіційного взаємозв’язку з роботодавцем* – ці ознаки найчастіше використовуються науковцями при окресленні змісту поняття «персонал». Так, для прикладу можна навести популярну дефініцію, яку свого часу сформулював В.Р. Веснін. Зокрема, під «персоналом» науковець пропонує розуміти «основний штат працівників організації, який виконує різні виробничо-господарчі функції» [30, с. 12]. Схожі визначення можна знайти в багатьох інших джерелах. Однак, їх автори іноді видозмінюють вказані вище ключові ознаки, зокрема, акцентують увагу на

виконанні працівниками «трудових» [291, с. 7]; «організаційно-технологічних та виробничо-господарських» [8, с. 185], «службово-оперативних, організаційно-технологічних чи виробничо-господарських» функцій [133, с. 76], або ж «функцій та завдань, визначених посадовою інструкцією» [80, с. 65; 134, с. 12].

2) В науковій літературі часто можна зустріти підходи, в основі яких лежить лише одна із наведених вище ознак: *або виконання певних функцій, або наявність офіційного взаємозв'язку з роботодавцем.* Так, наприклад, М.П. Пихтін до персоналу ОВС пропонує відносити «осіб, які постійно або тимчасово у якості основної професії або спеціальності та на умовах оплати виконують певні трудові функції в органах, установах, на підприємствах системи МВС, тобто проходять у них державну службу [198, с. 205]. На обов'язковій наявності взаємозв'язку між працівником і роботодавцем у своєму визначенні наголошує Л.В. Балабанова. На її думку, персонал підприємства складає «сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем» [7, с. 18].

3) *Рівень професійної підготовки* – ще одна ознака, яку науковці беруть за основу під час формулювання змісту поняття «персонал». Так, наприклад, С.Ф. Покропивний, М.П. Беляцький та ряд інших науковців до персоналу відносять «працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності» [16, с. 13; 89, с. 87; 195, с. 201].

4) Інколи науковці за основу беруть таку ознаку персоналу, як *наявність в працівників індивідуально визначених якостей*. Так, наприклад, Є.Р. Чернишова, Н.В. Гузій, В.П. Ляхоцький до персоналу організації відносять «людей, котрі володіють комплексом індивідуально визначених якостей: професійних, психологічних і соціальних, наявність яких відрізняє їх від речових факторів» [295, с. 132]. І хоча аналізована ознака не надто популярна серед науковців, саме вона, на нашу думку, характеризує одну із найбільш принципових відмінностей персоналу від кадрів.

Якщо уважно проаналізувати ***визначені нами вище ознаки персоналу***, які лежать в основі їх наукових дефініцій, то можна помітити, що більшість із них

збігається із ознаками, що характеризують зміст поняття «кадри». Зазначена обставина дає підстави деяким науковцям ототожнювати ці дві наукові категорії. Причому слід відмітити, що іноді таке ототожнення відбувається ще на рівні етимологічного тлумачення. Так, наприклад, автори однієї з найбільш відомих юридичних енциклопедій, пояснюючи зміст слова «кадри», зазначають, що воно походить «від фран. cadre; англ. personnel» і використовується для позначення «основного складу працівників організації; всіх постійних працівників» [278]. Н.П. Матюхіна свого часу теж зазначала, що «з формального боку головна відмінність між поняттями «кадри» та «персонал» полягає в їх мовному походженні», а також, що «за своїм змістом ці поняття є синонімами» [161, с. 17; 162, с. 11].

Досить часто основною причиною ототожнення аналізованих понять є застосування широкого підходу до пояснення їх змісту. Так, наприклад, М.П. Пихтін зазначає, що «у широкому розумінні до персоналу (або кадрів) ОВС необхідно відносити осіб, які постійно або тимчасово у якості основної професії або спеціальності та на умовах оплати виконують певні трудові функції в органах, установах, на підприємствах системи МВС»[198, с. 205]. Ототожнення «персоналу» та «кадрів» можна зустріти також і в багатьох інших джерелах [8, с. 185; 30, с. 12; 133, с. 34; 143, с. 108; 88].

Незважаючи на широку популярність проаналізованого вище підходу, ми не можемо його підтримати, оскільки вважаємо, що *між поняттями «кадри» та «персонал» існує принципова відмінність*. Однак, виникає запитання: у чому саме полягає така відмінність? Нажаль, в сучасній науковій літературі не існує однозначної відповіді на це питання. Так, наприклад, Г.Г. Воробйов протиставляє персонал кадрам як «чомусь абстрактному, відокремленому та застарілому» [37, с. 111], тобто основну увагу акцентує на історичному аспекті використання аналізованих понять. Іноді науковці зазначають, що термін «кадри» є «знеособленим і статичним», тобто «таким, що не передбачає динамічного розвитку», тоді як термін «персонал» відзначається «динамікою та безперервним розвитком», і передбачає застосування «персоніфікованого підходу до кожного

співробітника з урахуванням індивідуально визначених якостей» [244, с. 168]. Також, у деяких джерелах категорія «персонал» розглядається як «статистична одиниця підприємства, особистий склад, або частина цього складу, виділена за характером виконуваної праці» [247, с. 247].

Однак, як нам вдалося з'ясувати, на сьогодні найбільш розповсюдженим залишається підхід, згідно якого ***поняття «персонал» і «кадри» необхідно розмежовувати за суб'єктивним критерієм***. Нижче пропонуємо зупинитись на характеристиці зазначеного підходу більш детально, оскільки він дозволяє глибше дослідити сутність і зміст таких наукових категорій, як «кадри» та «персонал», які, в свою чергу, є основними об'єктами кадрової політики в органах НПУ.

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми з'ясували, що абсолютна більшість науковців за суб'єктивним критерієм термін «персонал» розглядає як більш широке поняття, і включає до його змісту, окрім «кадрів», також й інші категорії працівників. Так, наприклад, С.В. Гончар персоналом вважає «весь склад колективу відповідного органу» [47, с. 111]; О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук – «особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками» [144, с. 10]; А.Я. Кібанов – «всіх найманих працівників, власників і співвласників, які працюють на підприємстві» [288, с. 56].

Цікавим з точки зору специфіки предмета нашого дослідження є науковий погляд К. Бугайчука. Зокрема, науковець вважає, що «персонал НПУ, окрім кадрів, включає цивільних осіб, які працюють в органах та підрозділах поліції за постійним або тимчасовим трудовим договором і можуть виконувати як фахову (бухгалтери, інспектори, психологи, ІТ-фахівці), так і некваліфіковану (електрики, водії, прибиральниці, підсобні робітники) працю [23, с. 126]. У цілому погоджуючись із наведеним вище підходом, вважаємо, що він враховує не всі категорії працівників, яких необхідно відносити до персоналу органів НПУ. На підтвердження зробленого нами висновку, спробуємо обґрунтувати власний перелік працівників, яких необхідно включати до змісту аналізованого поняття.

Отже, на нашу думку, до «персоналу органів НПУ» необхідно відносити такі категорії працівників:

- Кадри органів НПУ, тобто усіх працівників, які займають посади, передбачені штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції;
- Працівників, які виконують допоміжні функції, тобто функції, які не пов'язані із реалізацією покладених на поліцію повноважень (матеріально-технічне, ресурсне, фінансове та інше забезпечення діяльності поліції);
- Осіб, які працюють за сумісництвом;
- Позаштатних працівників;
- Тимчасових працівників, а також працівників, які працюють за короткостроковими трудовими договорами;
- Осіб, які проходять стажування або практику;
- Радників, наукових консультантів тощо;
- Обслуговуючий персонал (прибиральниці, кухарі, водії тощо).

Окрім різного суб'єктного складу, ***кадри та персонал органів НПУ мають цілу низку інших суттєвих відмінностей, які унеможливлюють їх ототожнення***. Спробуємо окреслити такі відмінності в межах визначених нами вище основних ознак:

По-перше, за сферою компетенції: кадри органів НПУ забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень, тоді як на персонал органу НПУ, окрім цього, покладається здійснення допоміжних та обслуговуючих функцій.

По-друге, за характером взаємозв'язку з роботодавцем: кадри органів НПУ займають посади, передбачені штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції, тоді як персонал органу НПУ – це усі працівники, які виконують будь-які трудові функції.

По-третє, за рівнем професійної підготовки працівників: кадри органів НПУ мають необхідний рівень професійної підготовки та кваліфікації, тоді як персонал органу НПУ може включати також і некваліфікованих працівників.

По-четверте, за тривалістю виконання трудових функцій: кадри органів НПУ виконують професійні обов'язки на постійній основі, тоді як персонал органу НПУ включає також і тимчасових працівників.

По-п'яте, за наявністю спеціального звання: і кадри, і персонал органів НПУ охоплює як атестованих, так і неатестованих працівників.

По-шосте, в залежності від характеру оплати: кадри органів НПУ виконують покладені на них функції на умовах оплати, тоді як персонал органу НПУ включає працівників, які працюють також і на безоплатній основі (радники, консультанти, стажори тощо).

По-сьоме, в залежності від наявності індивідуально визначених якостей: кадри органів НПУ є абстрактною, знеособленою категорією, тоді як персонал органу НПУ характеризується низкою індивідуально визначених якостей працівників (вік, стать, досвід роботи, рівень освіти тощо).

Проаналізувавши наукові підходи до розуміння сутності та змісту терміну «персонал», визначивши характерні ознаки персоналу органів НПУ та категорії осіб, які ним охоплюються, а також провівши його відмежування від «кадрів органів НПУ», ми можемо сформулювати таку авторську дефініцію: ***персонал органу НПУ – це сукупність кваліфікованих та некваліфікованих працівників органу (закладу, установи) поліції, які забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень, здійснюють допоміжні та обслуговуючі функції на постійній або тимчасовій основі, як на умовах оплати, так і безоплатно, а також характеризуються низкою індивідуально визначених якостей***. Сформульована таким чином дефініція поняття «персонал органів НПУ» дозволяє не лише глибше розкрити сутність і зміст кадрової політики в органах НПУ, але також провести відмежування між її основними об'єктами. Зокрема, як нам вдалося встановити, *за своєю сутністю і змістом категорію «кадри органів НПУ» необхідно співвідносити з категорією «персонал органу НПУ» як частину та ціле.*

Окрім «кадрів» та «персоналу», сфера впливу кадрової політики в органах НПУ частково охоплює такі об'єкти, як «*робоча сила», «трудові ресурси»,*

«людські ресурси» та «людський капітал». Відтак, нижче пропонуємо коротко окреслити їх зміст та встановити *співвідношення з іншими суміжними поняттями*.

Як нам вдалося з'ясувати, термін *«робоча сила»* у найбільш загальному розумінні означає «здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних (духовних) здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг (споживчої вартості) [157, с. 178; 187; 291, с. 7]. Традиційно, категорію «робоча сила» науковці розглядають у нерозривному взаємозв'язку із поняттям «працівник», адже саме він є «носієм робочої сили» [191, с. 275]. Якщо ж розглядати «робочу силу» як об'єкт кадрової політики органів НПУ, то варто звернути увагу на той факт, що розрахунки потреби в робочій силі мають враховувати не лише кількісну та якісну оцінку реальних трудових ресурсів [294, с. 13], але й необхідний обсяг та сферу їх практичного використання в конкретному органі (закладі, установі) поліції.

Потенційну робочу силу характеризує поняття *«трудові ресурси»* [291, с. 7]. Зазвичай, до трудових ресурсів науковці відносять ту частину працездатного населення, яке «за своїми віковими, фізичними, освітніми характеристиками відповідає тій чи іншій сфері діяльності» [294, с. 13; 89], або ж «має відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, а також здатність виробляти матеріальні та духовні блага й послуги, тобто здійснювати корисну діяльність» [77, с. 33; 292]. Як об'єкт кадрової політики в органах НПУ, трудові ресурси можуть бути диференційовані на реальні та потенційні [89]. До першої групи відноситься фактичний персонал органів (закладів, установ) поліції, а до другої – громадяни, які можуть бути залучені до служби в поліції в найближчій перспективі. Причому найбільш характерною особливістю трудових ресурсів є їх обмеженість, що, в першу чергу, обумовлено особливим характером служби в поліції.

«Трудові ресурси» є одним із основних складових елементів такого більш широкого поняття, як *«людські ресурси»*. Як нам вдалося встановити, даний

термін набув широкого розповсюдження в 70-х роках XX ст. і наразі використовується для позначення «сукупності соціальних, психологічних і культурних якостей працівників організації» [291, с. 7]. В основі змісту категорії «людські ресурси» стоїть людина – «ключовий ресурс організації» [161, с. 16], що включає в себе «три основні компоненти: здатність до праці, соціальні зв'язки та психофізіологічний стан працівника» [136, с. 32; 195; 299, с. 11]. Як об'єкт кадрової політики, категорія «людські ресурси» визначає економічну доцільність капіталовкладень в людину, розвиток її умінь, навичок та здібностей [306, с. 135], а також передбачає зміщення акцентів в роботі з кадрами органів НПУ в бік створення умов для найбільш ефективної реалізації працівниками їх особистісного потенціалу.

Близьким за змістом до терміну «людські ресурси» є термін *«людський капітал»*, що в найбільш широкому розумінні позначає «сукупність знань, умінь, навичок, які використовуються для задоволення різноманітних потреб людини і суспільства загалом» [19]. Аналізована категорія характеризує інвестиції в розвиток трудового потенціалу організації з метою визначення перспектив та тенденцій її подальшого розвитку [197, с. 45]. Якщо ж розглядати «людський капітал» як об'єкт кадрової політики в органах НПУ, то в першу чергу необхідно вести мову не лише про створення умов для ефективного та продуктивного виконання обов'язків працівниками, розвиток їх професійних умінь і навичок, але також і про підвищення загального рівня їх добробуту.

Вище ми в загальних рисах проаналізували сутність і зміст таких понять, як «кадри», «персонал», «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси» та «людський капітал». Всі вони співвідносяться між собою як частина та ціле (в порядку зростання), що наочно зображено на відповідній схемі (Додаток Б). Також, їх усі, в тому чи іншому аспектів, варто розглядати як об'єкти кадрової політики [52; 56; 61; 62; 59].

Висновки до розділу 1

Під час дослідження сутності та змісту кадрової політики в органах НПУ України, необхідно виходити з таких теоретико-методологічних засад:

Кадрова політика в органах НПУ займає особливе в загальній політичній структурі. У найбільш загальному вигляді його можна зобразити такою схемою: кадрова політика органів, підприємств, установ, організацій, які входять до системи поліції → кадрова політика в органах НПУ → кадрова політика МВС → кадрова політика органів виконавчої влади → державна кадрова політика → державна політика/ загальна кадрова політика.

Кадрову політику в органах НПУ слід розглядати у широкому й вузькому значенні. У першому випадку вона являє собою складову частину стратегічно орієнтованої політики органів НПУ, що узгоджена зі генеральними напрямами розвитку трудових ресурсів держави і спрямована на формування, зміцнення і раціональне використання кадрового потенціалу органів НПУ, здатного ефективно виконувати покладені на них завдання і функції. У вузькому значенні «кадрову політику в органах НПУ» необхідно розглядати як систему уніфікованих, нормативно визначених та взаємоузгоджених правил, норм, заборон, обмежень, принципів регулювання кадрових процесів на всіх етапах роботи з кадрами в органах НПУ, включаючи професійну орієнтацію, складання штатного розпису, відбір, розстановку кадрів, професійну підготовку, просування по службі, оцінку їх діяльності тощо.

Складна правова природа такої наукової категорії, як «кадрова політика в органах НПУ» дає підстави деяким науковцям ототожнювати її з іншими суміжними поняттями, зокрема такими, як «кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення», «кадрова робота», «робота за кадрами», «управління персоналом». Однак, таке ототожнення є помилковим, оскільки усі ці поняття мають різний зміст.

Кадрову функцію органів НПУ слід розглядати як форму виявлення кадрової політики, тобто як похідну від неї категорію. Саме загальна мета

кадрової політики визначає зміст кадрової функції, а також конкретні форми, методи, засоби і способи її реалізації.

«Кадрова стратегія органів НПУ» базується на загальній стратегії розвитку НПУ і визначає основні пріоритети та концептуальні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах (установах, підрозділах) НПУ. Тобто за своєю сутністю вона є стратегічною складовою реалізації кадрової функції в органах НПУ.

Під «кадровим забезпечення органів НПУ» необхідно розуміти врегульовану законами та відомчими нормативно-правовими актами діяльність спеціально уповноважених суб'єктів, що здійснюється в рамках реалізації загальної мети кадрової політики в органах НПУ з урахуванням потреб та інтересів конкретного органу (підрозділу, установи) поліції, специфіки поставлених перед ним завдань і функцій, і передбачає здійснення взаємопов'язаних заходів правового, економічного, соціального, організаційного, освітнього та іншого характеру, спрямованих на комплектування таких органів необхідною кількістю висококваліфікованих кадрів, їх професійний розвиток, оцінку їх діяльності, виховання, соціальний і правовий захист тощо.

«Робота з кадрами в органах НПУ» є складаним і багатогранним поняттям, яке необхідно розглядати одночасно з різних точок зору: по-перше, як інструмент реалізації кадрової політики в органах НПУ; по-друге, як складову механізму кадрового забезпечення органів НПУ; по-третє, як функцію керівників та спеціально уповноважених суб'єктів.

«Кадрову роботу» в органах НПУ необхідно розглядати як складову частину такої більш широкої категорії, як «робота з кадрами» в органах НПУ. При цьому, в найбільш загальному вигляді під «кадровою роботою в органах НПУ» необхідно розуміти врегульовану нормами адміністративного права цілеспрямовану систематичну виконавчо-розпорядчу діяльність спеціально уповноважених підрозділів та посадових осіб з реалізації основних завдань і функцій кадрового забезпечення відповідного органу (підрозділу, установи) поліції.

Термін «управління персоналом органів НПУ» за своїм змістом значно ширший, ніж термін «кадрова політика в органах НПУ», так само, як і термін «персонал» має більш широке трактування, аніж термін «кадри». Кадрова політика в органах НПУ формується з урахуванням загальноприйнятої концепції управління персоналом органів і підрозділів поліції, і саме завдяки реалізації такої кадрової політики забезпечується досягнення цілей та основних завдань управління персоналом.

Аналіз наукової літератури та узагальнення практики роботи органів і підрозділів поліції свідчить про те, що в рамках організаційної структури кадрової політики в органах НПУ найбільш доцільним є виділення таких основних елементів: 1) суб'єкти кадрової політики в органах НПУ; 2) об'єкти кадрової політики в органах НПУ; 3) взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами; 4) зміст кадрової політики в органах НПУ.

При визначенні системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також при окресленні їх місця та ролі в механізмі формування та реалізації такої політики, за основу необхідно брати: по-перше, місце такої політики в загальній політичній структурі; по-друге, сферу компетенції таких суб'єктів; по-третє, характер та специфіку поставлених перед ними завдань і функцій; по-четверте, характер взаємозв'язку між суб'єктами кадрової політики та об'єктами, на які спрямовано їх вплив.

Суб'єкт та об'єкт кадрової політики в органах НПУ виступають у ролі відповідно «керуючої» та «керованої» підсистеми, де останній притаманні такі якісні характеристики: 1) сукупність людей, їх груп, а також їх діяльність, поведінка; суспільні відносини, що виникають у процесі виконання ними трудових функцій; 2) підпорядкованість владному управлінському впливу з боку суб'єкта кадрової політики; 3) наявність тісних двосторонніх зв'язків із таким суб'єктом; 4) багаторівнева ієрархічна структура.

Важливе науково-теоретичне і практичне значення має встановлення взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами кадрової політики. Якщо розглядати суб'єкти та об'єкти кадрової політики як керуючу та керовану підсистеми, то

взаємозв’язки між ними умовно можна диференціювати по-перше, за рівнями: вертикальні та горизонтальні; по-друге, за типом: субординації та координації; по-третє, за спрямованістю: прямі і зворотні.

Зміст кадрової політики в органах НПУ складають «науково обґрунтовані ідеї, теоретичні погляди, уявлення, пріоритети, принципи, норми, критерії, вимоги та рекомендації» у сфері формування кадрового потенціалу цих органів.

Сучасній кадровій політиці в органах НПУ характерні такі основні ознаки: 1) вона перебуває у нерозривному зв’язку із кадровою політикою МВС України; 2) узгоджена із загальною стратегією розвитку органів НПУ; 3) має багаторівневу структуру й цілісний характер; 4) прогресивна за своїм змістом; 5) її реалізація розрахована на довготривалу перспективу; 6) має цілеспрямований характер; 7) є гнучкою; 8) має безперервний характер; 9) є багатогранною і комплексною; 10) має гуманістичну спрямованість. Крім того, кадрова політика в органах НПУ має бути нормативно визначеною; економічно збалансованою; науково обґрунтованою тощо. Визначені ознаки одночасно слід розглядати і як вимоги, які мають бути враховані під час формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Недотримання, або ж їх часткове виконання негативно впливає на якість кадрової політики, знижує її ефективність, а також унеможливлює виконання визначених у ній завдань.

У найбільш загальному розумінні під кадровою політикою в органах НПУ необхідно розуміти узгоджену із кадровою політикою МВС України та загальною стратегією розвитку органів НПУ, нормативно закріплену, науково обґрунтовану, економічно збалансовану, цілісну, багаторівневу систему взаємопов’язаних між собою принципів, норм, теоретичних поглядів, уявлень, ідей, пріоритетів, критеріїв, вимог та рекомендацій з організації кадрових процесів, які мають прогресивний характер і спрямовані на формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції з урахуванням потреб як НПУ загалом, так і особистих інтересів кожного працівника, а також фактичного стану, тенденцій і перспектив розвитку вітчизняної

правоохоронної системи, можливих внутрішньоорганізаційних змін, довгострокових прогнозів щодо кількісних і якісних потреб в поліцейських кадрах.

Кадри органів НПУ характеризуються цілою низкою ознак, які для зручності аналізу можна диференціювати на кілька однорідних груп. До першої групи слід відносити ознаки, що характеризують сферу компетенції кадрів органів НПУ (кадри органів НПУ забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень). До другої групи – ознаки, що підтверджують наявність та характер взаємозв'язку з роботодавцем (зайняття посади, передбаченої штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції). До третьої групи – ознаки, що характеризують рівень професійної підготовки кадрів органів НПУ («професійна підготовка» та «кваліфікованість»). До четвертої групи – ознаки, що характеризують тривалість виконання трудових функцій (виконання професійних обов'язків на постійній основі). До п'ятої групи – ознаки, що характеризують таку специфічну рису адміністративно-правового статусу, як «наявність спеціального звання» (як атестовані, так і не атестовані працівники). До шостої групи – ознаки, що характеризують оплачуваний характер діяльності кадрів органів НПУ (кадри органів НПУ виконують покладені на них функції на умовах оплати). До сьомої групи – ознаки, що характеризують наявність індивідуально визначених якостей працівників («кадри» необхідно розглядати як абстрактну, знеособлену категорію, якій не притаманні індивідуально визначені якості).

У найбільш загальному вигляді під кадрами НПУ необхідно розуміти сукупність як атестованих, так і неатестованих працівників, які мають необхідний рівень професійної підготовки та кваліфікації, займають посади, передбачені штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції, і на постійній основі та на умовах оплати забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень.

Окрім «кадрів», до об'єктів кадрової політики необхідно включати також і «персонал органів НПУ», якому притаманні такі ключові ознаки: виконання певних функцій та наявність офіційного взаємозв'язку з роботодавцем; або виконання певних функцій, або наявність офіційного взаємозв'язку з

роботодавцем; рівень професійної підготовки; наявність в працівників індивідуально визначених якостей.

Поняття «персонал» і «кадри» необхідно розмежовувати за суб'єктивним критерієм. Так, до «персоналу органів НПУ» необхідно відносити такі категорії працівників: кадри органів НПУ, тобто усіх працівників, які займають посади, передбачені штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції; працівників, які виконують допоміжні функції, тобто функції, які не пов'язані із реалізацією покладених на поліцію повноважень (матеріально-технічне, ресурсне, фінансове та інше забезпечення діяльності поліції); осіб, які працюють за сумісництвом; позаштатних працівників; тимчасових працівників, а також працівників, які працюють за короткостроковими трудовими договорами; осіб, які проходять стажування або практику; радників, наукових консультантів тощо; обслуговуючий персонал.

Окрім суб'єктивного критерію, кадри та персонал органів НПУ мають цілу низку інших суттєвих відмінностей, які унеможливлюють їх ототожнення: По-перше, сфера компетенції: кадри органів НПУ забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень, тоді як на персонал органу НПУ, окрім цього, покладається здійснення допоміжних та обслуговуючих функцій. По-друге, характер взаємозв'язку з роботодавцем: кадри органів НПУ займають посади, передбачені штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції, тоді як персонал органу НПУ – це усі працівники, які виконують будь-які трудові функції. По-третє, рівень професійної підготовки працівників: кадри органів НПУ мають необхідний рівень професійної підготовки та кваліфікації, тоді як персонал органу НПУ може включати також і некваліфікованих працівників. По-четверте, тривалість виконання трудових функцій: кадри органів НПУ виконують професійні обов'язки на постійній основі, тоді як персонал органу НПУ включає також і тимчасових працівників. По-п'яте, наявність спеціального звання: і кадри, і персонал органів НПУ охоплює як атестованих, так і неатестованих працівників. По-шосте, в залежності від характеру оплати: кадри органів НПУ виконують покладені на них функції на умовах оплати, тоді як персонал органу НПУ

включає працівників, які працюють також і на безоплатній основі (радники, консультанти, стажори тощо). По-сьоме, наявність індивідуально визначених якостей: кадри органів НПУ є абстрактною, знеособленою категорією, тоді як персонал органу НПУ характеризується низкою індивідуально визначених якостей працівників (вік, стать, досвід роботи, рівень освіти тощо).

У найбільш загальному розумінні, персонал органу НПУ – це сукупність кваліфікованих та некваліфікованих працівників органу (закладу, установи) поліції, які забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень, здійснюють допоміжні та обслуговуючі функції на постійній або тимчасовій основі, як на умовах оплати, так і безоплатно, а також характеризуються низкою індивідуально визначених якостей. Сформульована таким чином дефініція поняття «персонал органів НПУ» дозволяє не лише глибше розкрити сутність і зміст кадрової політики в органах НПУ, але також провести відмежування між її основними об’єктами. Зокрема, за своєю сутністю і змістом категорію «кадри органів НПУ» необхідно співвідносити з категорією «персонал органу НПУ» як частину та ціле.

Окрім «кадрів» та «персоналу», сфера впливу кадрової політики в органах НПУ частково охоплює такі об’єкти, як «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси» та «людський капітал».

РОЗДІЛ 2
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

2.1. Поняття, характерні риси та структура адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України

У попередньому розділі дисертації ми детально проаналізували сутність і зміст кадрової політики органів НПУ як складової частини кадрової політики МВС та невід'ємного елемента загальної стратегії розвитку НПУ. Однак, проведений нами аналіз дозволив розкрити лише статичну сторону досліджуваного явища, його функціонально-інструментальну роль у формуванні, збереженні, розвитку та раціональному використанні кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції. Наступним етапом дослідження має стати розкриття організаційно-діяльнісних аспектів кадрової політики в органах НПУ, більшість з яких охоплюється таким поняттям, як адміністративно-правовий механізм її формування та реалізації.

Відразу ж зауважимо, що питання адміністративно-правового механізму кадрової політики в органах НПУ, тобто динамічна складова такої політики, в сучасній науковій літературі розглядаються лише фрагментарно. Водночас очевидно, що усі принципи, норми, теоретичні погляди, уявлення, ідеї, пріоритети, критерії, вимоги та рекомендації з організації кадрових процесів, які складають зміст кадрової політики, матимуть суто декларативний характер, якщо вони не будуть забезпечені необхідним інституційно-організаційним механізмом, здатним гарантувати їх ефективну реалізацію на практиці. Все викладене вище підтверджує актуальність і практичну значимість наукового дослідження структури та змісту адміністративно-правового механізму формування та

реалізації кадрової політики в органах НПУ, якому ми пропонуємо присвятити даний розділ дисертаційного дослідження.

У першу чергу, з'ясуємо етимологічне тлумачення слова «механізм». Як нам вдалося з'ясувати, воно походить від грецького «μηχανή» (машина) і більшістю тлумачних словників української мови визначається як: 1) те ж саме, що й машина; 2) пристрій, що передає або перетворює рух, приводить машину або апарат у дію; 3) система для передачі чи відтворення руху; 4) сукупність рухомо з'єднаних частин, що здійснюють під впливом застосовної сили завдані рухи; 5) внутрішня будова, система чого-небудь; 6) система, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності; 7) сукупність (послідовність) станів і процесів, які визначають які-небудь дії, або з яких складається певне фізичне, хімічне та інше явище тощо [262, с. 695; 140, с. 401; 26, с. 665].

Як бачимо, в українській мові слово «механізм» має відразу декілька альтернативних тлумачень і використовується в різних сферах суспільного життя для позначення різноманітних об'єктів, процесів і явищ. В юриспруденції цей термін теж має широку сферу застосування і вживається у складі багатьох правових понять. Наприклад, мова може йти про «механізм держави», «політико-правовий» або ж «державно-правовий механізм» (в тому числі «державно-правовий механізм протидії корупції», «державно-правовий механізм забезпечення безпеки» тощо), «правовий механізм» (в тому числі «адміністративно-правовий механізм» наприклад реалізації (або охорони, захисту, забезпечення чи гарантування) прав і свобод громадян, функцій держави тощо), «механізм правового регулювання», загалом, та «механізм адміністративно-правового регулювання» зокрема, «механізм адміністративно-правового забезпечення», «механізм державного управління» або ж «механізм публічного адміністрування», і навіть про «механізм правозастосовної діяльності» чи «інституційних механізм держави» тощо.

Нажаль, обмежений обсяг дисертації унеможливлює проведення детального аналізу наукових підходів до трактування сутності та змісту перерахованих вище понять (тим більше, що це виходить за рамки окресленого предмета даного

дослідження). Однак, їх узагальнення та систематизація дозволяють нам зробити декілька важливих висновків:

По-перше, у переважній більшості науково обґрунтованих визначень слово «механізм» вживається у значенні сукупності «політичних, адміністративних, економічних, соціальних, гуманітарних, організаційних, правових та інших *засобів цілеспрямованого впливу*» [5], або ж «*засобів регулювання* різних сфер соціального життя [254]. Окрім «засобів», в рамках «механізму» досить часто виокремлюються й такі категорії, як «заходи», «методи», «методики», «прийоми» тощо. Особливе місце в механізмі займають так звані «інституції». В даному випадку мова йде про органи, установи, організації, інших суб'єктів, які забезпечують втілення (реалізацію, впровадження) в життя відповідних заходів, засобів, методів тощо.

По-друге, коли для визначення тієї чи іншої правової категорії використовується слово «механізм», то мається на увазі не проста сукупність елементів, а їх «система», що розкриває внутрішню будову певного державно-правового явища. Як система, «механізм» має власну структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління, а також відповідне правове, нормативне та інформаційне забезпечення [293]. Причому всі елементи такої системи мають бути «функціонально сумісними, узгодженими між собою, а також із системою загалом, перебувати у постійному відновленні з метою підтримання своєї основної функції» [260, с. 90].

По-третє, характерною ознакою «механізму» є його динамічний (рухливий) характер. Дана ознака є актуальною і для державно-правових механізмів, які розглядаються не як статичний набір певних елементів, а як сукупність процесів, котрі визначають послідовність, порядок протікання певного державно-правового явища, його реалізацію. З даного приводу варто навести досить влучну тезу К.В. Муравйова, який зазначає, що «будь-який політико-правовий механізм, незалежно від того, у якій сфері та у яких напрямках він функціонує, виступає динамічною системою, яка складається і низки засобів (методів, способів, прийомів) правого та неправого характеру (організаційно-

управлінського, економічного, виховного тощо), а також інституцій, що ці засоби реалізують» [174, с. 54].

Вище ми визначили *три* ***основні риси****, які характерні для* всіх (або, принаймні, для абсолютної більшості) *державно-правових категорій, в назвах яких використовується слово «механізм»*: *по-перше, це сукупність різних за своїм характером і спрямованістю заходів, засобів, методів, методик, прийомів впливу суб'єкта на підпорядковані об'єкти; по-друге, всі вони перебувають між собою у взаємозв'язку та взаємодії і у своїй сукупності складають цілісну систему; по-третє, така система має динамічний характер і визначає послідовність, порядок протікання певного державно-правового явища, його реалізацію.*

Окрім названих загальних ознак, варто вести мову також і про ***спеціальні ознаки****, які властиві саме для механізму кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема*. Однак, визначити такі ознаки вкрай складно, оскільки: по-перше, далеко не всі науковці у своїх дослідженнях акцентують на них увагу; по-друге, ті науковці, які все ж таки приділяють увагу дослідженню зазначених ознак, обґрунтовують різні, іноді суперечливі точки зору. Для прикладу, проаналізуємо декілька найбільш популярних наукових підходів.

По-перше, найбільше наукових дискусій точиться з приводу визначення *правової природи та сутності механізму кадрової політики*. Так, переважна більшість науковців такий механізм ототожнює із «системою практичних заходів суб'єктів кадрової політики [183, с. 11; 2; 48]. Іноді, окрім заходів до механізму кадрової політики вони включають також і такі елементи, як «правила і норми, прагнення і обмеження» [33], «правові норми, принципи і засоби» [80, с. 65; 134, с. 12], «або ж «засоби», а також «інституції», якими такі заходи і засоби втілюються у життя [174, с. 54]. Не менш популярним є так званий «діяльністний підхід», за якого механізм кадрової політики розглядається як «система кадрової діяльності суб'єктів кадрової політики» [185, с. 83; 21, с. 422; 179], «організаційні форми, технології, способи і прийоми діяльності» [253], або ж «система кадрової роботи» [47, с. 115]. Іноді, сутність механізму кадрової політики обмежується лише «структурою органів, суб'єктів», що займаються її реалізацією [185, с. 81].

Останнім часом також можна зустріти і більш новаторські підходи, за яких механізм кадрової політики розглядається, наприклад, як «сукупність ітераційних процесів» [307, с. 51; 177, с. 14], або ж «засіб розв'язання суперечностей процесу управління кадрами» [172, с. 67], і навіть як «механізм кадрового забезпечення» [34; 39].

На нашу думку, при вирішенні питання щодо сутності механізму кадрової політики більшість науковців допускає суттєву логічну помилку, яка полягає в намаганні детально розкрити внутрішню будову такого механізму. Правильне визначення структури механізму кадрової політики є дійсно важливим питанням (більш детально така структура буде проаналізована нижче). Однак, якщо говорити про правову природу та сутність такого механізму, то, на нашу думку, в першу чергу необхідно виходити з наведено вище етимологічного тлумачення «механізму» як «системи, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності» [26, с. 665].

Відтак, можна зробити висновок, що *за своєю сутністю і правовою природою механізм кадрової політики в органах НПУ являє собою цілісну, внутрішньо узгоджену систему елементів, що забезпечують втілення в життя такої політики.*

По-друге, науковці по-різному підходять до визначення *змістумеханізму кадрової політики*. Як нам вдалося з'ясувати, в переважній більшості випадків при дослідженні організаційно-діяльнісних аспектів кадрової політики в науковій літературі прийнято оперувати такою категорією, як «механізм реалізації» такої політики [47, с. 118; 174, с. 54; 18; 2; 185, с. 83; 134, с. 12; 21, с. 422; 253]. Професор Ю.В. Ковбасюк та деякі інші науковці окрім «механізму реалізації кадрової політики» окремо виділяють також і «механізм її формування» [80, с. 65]. Іноді, вказані напрями об'єднуються і тоді вже мова йде про цілісний «механізм формування та реалізації кадрової політики» [183, с. 11]. Однак, можна зустріти ще більш широкий підхід, за якого в рамках механізму кадрової

політики, окрім «формування» та «реалізації», окремо виділяються такі напрями, як «оцінювання» та «коригування» [307, с. 51; 177, с. 14].

Ми вважаємо, що такий етап організаційно-правової діяльності, як «реалізація», дійсно є важливим елементом, центральною складовою будь-якого адміністративно-правового механізму. Однак, якщо мова йде про механізм кадрової політики, то, на нашу думку, його зміст об'єктивно неспроможний охопити всі важливі організаційно-діяльнісні аспекти кадрової політики. В першу чергу, це стосується таких напрямів, як визначення мети, цільової спрямованості, функцій і принципів кадрової політики, визначення її основних завдань, обґрунтування методів і методології їх реалізації тощо. Всі ці напрями більш доцільно розглядати в рамках такого етапу, як «формування» кадрової політики, який в логічно-структурному ланцюгу обов'язково має передувати етапу «реалізації». Однак, з іншого боку, ми не розділяємо точку зору тих науковців, які пропонують виокремлювати в якості самостійних складових елементів механізму кадрової політики такі її етапи, як «оцінювання» та «корегування», оскільки вони є органічною складовою етапу «реалізації» і поза його рамками самостійно існувати не можуть.

Узагальнюючи викладене вище, ми можемо зробити висновок, що *за своїм змістом механізм кадрової політики в органах НПУ являє собою сукупність таких взаємопов'язаних і взаємообумовлених напрямів, як «формування» та «реалізація» означеної державної політики.*

По-третє, неоднозначними є наукові погляди на *цільову спрямованість механізму кадрової політики*. Так, наприклад, одні науковці вважають, що механізм кадрової політики спрямований на «забезпечення виконання завдань і досягнення цілей державно-управлінської діяльності в зазначеній сфері» [174, с. 54]; другі – на «формування якісного кадрового потенціалу» [47, с. 62]; треті – на «вирішення кадрових проблем і задоволення потреб у персоналі» [185, с. 83; 18]; четверті – на «кадрове забезпечення політичного, соціально-економічного, оборонного, культурного розвитку держави й суспільства» [47, с. 118], або ж просто на «кадрове забезпечення реформ» [179]. У сучасній науковій літературі

можна зустріти також твердження про те, що механізм кадрової політики спрямований на «приведення в дію кадрову політику» [2], чи навіть на «створення сприятливих і рівних соціальних умов та гарантій для вияву кожним працівником своїх здібностей і знань, добір персоналу і забезпечення його високого професіоналізму» [48; 18, с. 12]. Ті науковці, які розглядають окремо «механізм формування» і «механізм реалізації» кадрової політики, спрямованість першого визначають як «розбудова системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей», а спрямованість другого – як «забезпечення раціонального добору, підготовки, використання та розвитку людського потенціалу в різних сферах діяльності» [80, с. 65; 134, с. 12].

На перший погляд, всі наведені вище підходи мають право на існування, оскільки вони доповнюють один одного і розширюють наше уявлення про цільову спрямованість механізму кадрової політики. Однак, при більш детальному їх аналізі можна зробити кардинально протилежний висновок: більшість проаналізованих нами вище тверджень доцільно застосовувати для розкриття сутності кадрової політики загалом, а не її адміністративно-правового механізму. Як нами було доведено в попередньому розділі даного дисертаційного дослідження, такі напрями діяльності, як «формування якісного кадрового потенціалу», «задоволення потреб у персоналі», «забезпечення раціонального добору, підготовки, використання та розвитку людського потенціалу» тощо, необхідно розглядати у розрізі цільової спрямованості кадрової політики як більш загальної категорії, а не в розрізі механізму формування та реалізації такої політики, що відображає лише її організаційно-діяльністні аспекти.

Виходячи з викладеного вище, є всі підстави стверджувати, що *цільова спрямованість механізму кадрової політики в органах НПУ визначається загальною стратегією такої політики і спрямована на досягнення її мети, завдань, а також на забезпечення найбільш ефективної реалізації визначених нею напрямів.*

По-четверте, менш дискусійна, однак причому не менш важлива ознака механізму кадрової політики стосується її *нормативної урегульованості*.

Проаналізувавши значну кількість наукових дефініцій механізму кадрової політики, ми помітили, що далеко не всі науковці акцентують свою увагу на аналізованій ознаці. Однак у решті випадків формулювання, які використовуються, мають практично тотожний зміст. Зокрема, найбільш часто можна зустріти вказівки на те, що механізм кадрової політики: «спирається на … нормативно-правову базу» такої політики [21, с. 422; 47, с. 118], або ж «будується на … законах, нормативно-правовій базі» [18; 185, с. 83; 80].

У цілому ми підтримуємо наведені вище формулювання. Водночас, з урахуванням специфіки предмета даного дисертаційного дослідження, вважаємо за доцільне внести до них незначні коригування. Зокрема, у нашому випадку необхідно вести мову про те, що *механізм кадрової політики в органах НПУ повинен мати відповідне адміністративно-правове забезпечення*. Використовуючи саме таке формулювання ми маємо на увазі: по-перше, що всі елементи аналізованого механізму функціонують з урахуванням положень не лише відповідних законодавчих, але також і підзаконних нормативно-правових актів; по-друге, сукупність таких актів не обов’язково має відповідати, і в переважній більшості випадків навіть є ширшою, ніж нормативно-правова база кадрової політики (це пов’язано із залученням до механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ значної кількості не спеціалізованих суб’єктів, запозиченням багатьох методів, технологій, форм кадрової роботи з інших сфер публічного управління, менеджменту та економічного сектору тощо).

Вище ми визначили та надали детальну характеристику найбільш суттєвим спеціальним ознакам механізму кадрової політики в органах НПУ. Однак, проведеного аналізу все ж таки недостатньо для того, аби комплексно дослідити такий механізм. Адже, як відомо, формування та реалізацію державної політики в органах НПУ не можна розглядати як безсистемний та хаотичний процес. У першу чергу – це добре налагоджений механізм, який має свою внутрішню структуру та функціонує у чітко визначеному прядку. Відтак, виникає необхідність додатково зупинитись на розкритті **структури адміністративно-**

правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також на встановленні взаємозв'язків між його основними елементами.

Як нам вдалося з'ясувати, на сьогодні серед науковців відсутня єдність поглядів на структуру (внутрішню будову) механізму кадрової політики загалом, та механізму кадрової політики в органах НПУ зокрема. Причому звертає на себе увагу той факт, що обґрунтовані в літературі підходи суттєво відрізняються між собою не лише за кількісним, але також і за змістовним складом елементів, що виділяються. Нажаль, обмежений обсяг даного дисертаційного дослідження не дозволяє нам провести детальну характеристику усіх поглядів на це питання. А тому, нижче зупинимось лише на тих підходах, аналіз яких є необхідним для формулювання власної точки зору на структуру адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.

Перша група науковців, що розглядає механізм кадрової політики як «*діяльність*», в якості її основних складових елементів називає певні етапи кадрової роботи або ж кадрові процедури. Найбільш типовим прикладом такого підходу є точка зору Х. Босака, обґрунтована ним в рамках дослідження сутності та змісту кадрової політики в ОВС. Так, до основних елементів механізму, який приводить в дію таку політику, автор відносить кадрове управління державною службою в ОВС, управління кадровими процесами й відносинами на службі в ОВС, удосконалення методики відбору, прийому на службу в ОВС, формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад в ОВС, планування та реалізація службової кар'єри в ОВС та ряд інших елементів [21, с. 423]. Схожий підхід до визначення структури механізму кадрової політики пропонує М. Рудакевич. На її думку, системна організація такої політики потребує таких сучасних інноваційних механізмів, як організаційно-кадровий аудит, кадровий моніторинг, контролінг і консалтинг, лізінг кадрів, менеджмент виконавської діяльності тощо [253].

Друга група науковців, що розглядає механізм кадрової політики як «*процес*», в якості її основних елементів називає певні рівні, або ж складові компоненти. Так, наприклад, А.К. Мосумова у своєму дисертаційному дослідженні акцентує увагу на таких важливих компонентах, як організаційна

структура, система роботи з персоналом, нормативно-правова база, інформаційно-методичне забезпечення, а також технології, методи та інструменти [172, с. 41]. Х. Босак, в уже згаданій нами вище науковій праці, розглядаючи змістовну сторону моделі механізму реалізації кадрової політики в ОВС, в її рамках вирізняє чотири складові елементи (рівні): концептуальний, що охоплює теоретичні основи такої політики; нормативно-правовий, що включає її законодавчу базу; організаційний, до якого входять спеціальні інститути та органи, які займаються кадровою діяльністю; технологічний, тобто форми кадрової роботи [21, с. 423]. Схожий погляд на структуру механізму кадрової політики в правоохоронній сфері обґрунтовує також М. Ковалів. Щоправда, науковець виділяє лише два основні адміністративно-правові елементи такого механізму: створення нормативно-правової бази для її регламентації (контролю і корегування), а також організація і функціонування системи публічних органів, що беруть участь у її реалізації [121, с. 140].

Уважно проаналізувавши наведені вище наукові підходи, ми прийшли до висновку про недоцільність їх застосування для розкриття структури адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, оскільки в більшості з них мова йде не про структурні елементи такого механізму, а про геть інші його характеристики. Зокрема, перераховуються ознаки механізму кадрової політики, основні напрями такої політики, етапи її формування та реалізації, вимоги, яким вона має відповідати, окремі кадрові технології та методики тощо. На нашу думку, було б помилково ототожнювати такі характеристики з «елементами» адміністративно-правового механізму.

З урахуванням викладених аргументів, найбільш обґрунтованим вважаємо підхід *третьої групинауковців*, які за основу обрали так звану *«класичну» модель* адміністративно-правового механізму. Однак, варто все ж таки відмітити, що їх погляди на внутрішню структуру такої моделі дещо відрізняються між собою. Так, наприклад, серед основних структурних елементів адміністративно-правового механізму кадрової політики вчені переважно називають «правові норми» [80, с. 65; 134, с. 12], «практичні заходи (засоби)» [183, с. 11; 2; 48],

«інституції», якими такі заходи і засоби втілюються у життя [174, с. 54], «кадрову діяльність» [185, с. 83; 253; 21, с. 422; 179] або ж «кадрову роботу» [47, с. 115] тощо.

Досить детально сучасну модель механізму реалізації державної кадрової політики у своєму дисертаційному дослідженні проаналізував С.В. Гончар. На його думку, структурно така модель включає три основні компоненти: суб'єкти державної кадрової політики, процес кадрового управління та об'єкт державної кадрової політики [47, с. 119]. І хоча на користь зазначеного підходу науковець наводить досить переконливі аргументи, виокремлення деяких елементів, на наш погляд, є недостатньо обґрунтованим. У першу чергу, це стосується такого елементу, як «об'єкт державної кадрової політики». Як ми уже зазначали на початку даного підрозділу, адміністративно-правовий механізм державної кадрової політики розкриває «організаційно-діяльнісні аспекти її формування та реалізації, тоді як «об'єкт» за всіма показниками є статичним, а не динамічним елементом. Також не зовсім переконливим видається виокремлення в якості самостійного елемента досліджуваного механізму «процес кадрового управління». Як ми уже зазначали вище, «адміністративно-правовий механізм» має динамічний характер і визначає «послідовність, порядок протікання певного державно-правового явища, його реалізацію». Фактично за своєю сутністю і правовою природою такий механізм і є «процесом».

То які ж ***елементи входять до структури адміністративно-правового механізму формування та реалізації державної кадрової політики в органах поліції***? Нижче, спробуємо обґрунтувати власний погляд на це питання, в основі якого лежить теза про ***доцільність об'єднання усіх елементів аналізованого механізму в чотири відносно самостійні, але тісно пов'язані між собою блоки***.

1. Нормативний блок, який включає в себе такі елементи:

- *Нормативно-правові акти, якими визначаються підстави і порядок формування та реалізації адміністративно-правового механізму державної кадрової політики в органах поліції.*Нормативно-правові акти є своєрідним фундаментом, основою адміністративно-правового механізму державної кадрової

політики. Саме в них об'єктивується мета, цільова спрямованість, завдання, напрями та принципи відповідного напряму кадрової політики; визначаються форми й методи формування та реалізації такої політики; закріплюється адміністративно-правовий статус суб'єктів формування та реалізації такої політики, їх права, обов'язки, завдання, функції, сфера компетенції тощо. Як нами буде доведено нижче, сьогодні всі перераховані вище аспекти знайшли своє офіційне закріплення у надзвичайно великій кількості нормативно-правових актів різної юридичної сили, що дає підстави розглядати їх як основний вектор подальшого розвитку суспільних відносин у сфері формування та реалізації державної кадрової політики в органах НПУ.

- *Принципи, цільова спрямованість, завдання та функції адміністративно-правового механізму державної кадрової політики в органах поліції.* Вказані елементи по праву вважаються основоположними, засадничими, оскільки їх безпосередній зміст напряму впливає на внутрішнє наповнення та соціальну спрямованість усього адміністративно-правового механізму, всіх без винятку його елементів. Саме тому аналізовані елементи знаходять свою деталізацію й офіційне закріплення в цілій низці нормативно-правових актів, чільне місце серед яких займає концепція кадрової політики в органах поліції, яка приймається на певний довгостроковий період і визначає магістральні напрями розвитку суспільних відносин у сфері формування та реалізації відповідного напряму державної політики.

2. Організаційний блок, який включає в себе такі елементи:

- *Суб'єкти, на яких покладається формування та реалізація державної кадрової політики в органах поліції.*Відразу ж зауважимо, що далеко не всі науковці вважають за доцільне виокремлювати зазначений елемент і пропонують розглядати систему суб'єктів і їх адміністративно-правовий статус за межами механізму формування та реалізації кадрової політики. На нашу думку, такий підхід є помилковим. Як нами буде доведено в наступному підрозділі даного дисертаційного дослідження, окремі завдання і функції у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах та підрозділах поліції покладається на

значне коло державних і громадських органів, установ й організацій. При цьому, з одного боку, обсяг і межі юрисдикції таких суб'єктів напряму залежить від того, яке місце вони займають в адміністративно-правовому механізмі формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. З іншого боку, саме від повноти та ефективності виконання такими суб'єктами покладених на них завдань і функцій в більшій мірі залежить ефективність самого механізму. Викладене вище свідчить про доцільність та обґрунтованість віднесення суб'єктів до структури механізму формування та реалізації кадрової політики в органах поліції.

- *Правова культура та правова свідомість.*У найбільш загальному розумінні під правовою культурою особи (у нашому випадку мова йде про суб'єктів формування та реалізації державної кадрової політики в органах поліції, а також про об'єктів такої політики) необхідно розуміти обумовлені правовою культурою суспільства ступінь і характер її прогресивно-правового розвитку, що забезпечують її правомірну діяльність [207, с. 483]. Традиційно структура правової культури особи подається як нерозривний тандем трьох фундаментальних складових: знання норм права (в тому числі текстів відповідних нормативно-правових актів); усвідомлення необхідності їх дотримання і виконання; вміння їх використовувати і застосовувати в професійній діяльності. Що стосується правової свідомості особи, то дана категорія розглядається як один із основних елементів правової культури, її ідеологічне ядро. Будучи формою суспільної свідомості, правова свідомість містить у собі сукупність поглядів, почуттів, емоцій, ідей, теорій та концепцій, а також уявлень і настанов, що характеризують відношення певного суб'єкта до чинного або бажаного права, а також до всього, що охоплюється правовим регулюванням [209, с. 49].

Таким чином, викладене вище дозволяє стверджувати, що правова культура та правова свідомість суб'єктів та об'єктів державної кадрової політики в органах поліції займають важливе місце в адміністративно-правовому механізмі її формування та реалізації, оскільки від рівня їх розвитку напряму залежить ефективність кадрової політики в органах поліції, а також повнота і своєчасність виконання поставлених перед нею завдань і цілей. У той же час варто пам'ятати,

що правова культура і правова свідомість відносно нестійкі категорії, оскільки вони завжди перебувають у залежності від конкретних історичних подій, суспільно-політичної та економічної ситуації в державі, загального рівня культурного розвитку суспільства та інших зовнішніх факторів розвитку суспільства.

3. Функціональний блок, який включає в себе такі елементи:

- *Адміністративно-правові відносини, що складаються у сфері формування та реалізації державної кадрової політики в органах поліції.*Зазначені правовідносини є різновидом адміністративно-правових відносини, а тому їм притаманні всі ознаки останніх, хоча й з певними специфічними особливостями. Нажаль, обмежений обсяг даної роботи не дозволяє нам детально проаналізувати сутність і зміст таких правовідносин, тим більше, що це питання виходить за межі окресленого предмета дослідження і потребує свого розгляду в рамках окремої наукової праці. Водночас, вважаємо за доцільне в обов'язковому порядку звернути увагу на основну особливість аналізованих правовідносин, яка визначає їх місце та роль в адміністративно-правовому механізмі формування та реалізації державної кадрової політики в органах поліції: вони слугують об'єднуючою ланкою між усіма іншими елементами даного механізму. Так, з одного боку, в цих правовідносинах об'єктивується діяльність як загальних, так і спеціальних суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації державної кадрової політики в органах поліції, а з іншого боку, такі правовідносини регламентуються цілою низкою адміністративно-правових актів і не повинні їх порушувати або ж виходити за їх межі.

- *Акти реалізації прав та обов'язків, а також акти застосування права*. Проаналізувавши значну кількість наукових джерел ми з'ясували, що в сучасній літературі обґрунтовано різні, іноді суперечливі підходи до розуміння правової природи, характерних ознак та змісту такої категорії, як «акт застосування права». Неоднозначними є також точки зору на її співвідношення із такими суміжними поняттями, як «правозастосовний акт», «акт

правозастосування», «індивідуально-правовий акт», «правовий акт індивідуальної дії» тощо: деякі науковці вживають ці поняття як тотожні, тоді як інші – намагаються довести наявність між ними принципової різниці. Нажаль, обмежений обсяг дослідження не дозволяє нам в повній мірі заглибитись у наукову дискусію з даного питання. А тому для цілей нашого дослідження пропонуємо використовувати одну з найбільш універсальних дефініцій, яка в повній мірі відображає основну сутність усіх згаданих вище понять. Отже, в загальному вигляді під «актом застосування права» необхідно розуміти правовий акт, що виданий уповноваженим органом влади або посадовою особою на підставі юридичних фактів і норм права, що визначає права, обов'язки або міру відповідальності особи [208, с. 552]. Що стосується «актів реалізації прав та обов'язків», то переважною більшістю науковців вони ототожнюються із фактичною поведінкою суб'єктів правовідносин, яка спрямована на здійснення або ж реалізацію ними своїх прав та обов'язків [249, с. 246].

Отже, узагальнюючи наведені вище дефініції, ми можемо визначити декілька рис, які характеризують акти реалізації прав та обов'язків, а також акти застосування права в якості основних елементів механізму державної кадрової політики в органах поліції: вони є результатом втілення в життя норм права, які закріплені в нормативно-правових актах, що визначають підстави і порядок формування та реалізації такої політики; вони здійснюються в рамках адміністративно-правових відносин, що складаються у сфері формування та реалізації такої політики, сприяючи виникненню, зміні або припиненню вказаних правовідносин; вони виражають волю суб'єктів та об'єктів кадрової політики в органах поліції.

4. Процедуний блок, який включає в себе такі елементи:

- *Форми та методи кадрової політики.* Надаючи загальну характеристику формам і методам кадрової політики в органах поліції варто звернути увагу на два основні моменти. По-перше, це найбільш динамічний елемент адміністративно-правового механізму кадрової політики, від якого залежить ефективність формування та реалізації такої політики на тому чи

іншому її етапі. Конкретний зміст, послідовність реалізації, цільова спрямованість форм та методів кадрового забезпечення перебуває у постійному русі і залежить не лише від загальної суспільно-політичної та економічної ситуації в державі, але також і від поглядів, переконань чи уявлень конкретних суб'єктів кадрової політики, а також від їх сприйняття та розуміння об'єктами такої політики. По-друге, аналізований елемент адміністративно-правового механізму кадрової політики має надзвичайно складну внутрішню будову і включає в себе не просто довільний перелік організаційних форм та методів. Поєднуючись, переплітаючись між собою вони утворюють складні способи, прийоми та кадрові процедури, а ті, в сою чергу – різноманітні кадрові техніки та технології, алгоритми кадрової діяльності та відповідні адміністративно-правові режими. Однак, незважаючи на таку складність і різноманітність, спільним для усіх згаданих вище складових даного елементу є те, що вони мають упорядкований характер, сувору регламентацію та відповідне нормативно-правове закріплення.

- *Засоби, заходи та інструменти правового впливу та регулювання.* Втілення в життя різноманітних форм і методів кадрової політики, а також численних кадрових процедур, технік, технологій, алгоритмів кадрової діяльності відбувається завдяки та з допомогою цілої низки правових засобів, практичних заходів й інструментів правового впливу та регулювання. Аналізований елемент займає особливе місце в адміністративно-правовому механізмі кадрової політики в органах поліції оскільки саме він забезпечує її гнучкість. Зокрема, суб'єкти, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах поліції, наділяються досить широким обсягом дискреційних повноважень, що дозволяє їм на власний розсуд застосовувати ті чи інші засоби, заходи та інструменти (за умов і в межах, що визначені в законі) для досягнення загальної мети та завдань кадрової політики. Причому обирати вони можуть із значного масиву різних за своїм характером і спрямованістю засобів і заходів: суспільно-політичних, соціально-економічних, нормативно-правових, організаційно-управлінських, культурно-виховних тощо. Така різноманітність інструментарію дозволяє не лише досягнути максимальної ефективності кадрової політики за тих чи інших умов,

але також і враховувати індивідуальні потреби всіх об'єктів, на які вона спрямовується.

- *Відповідне забезпечення.* Будь-який процес, зокрема формування та реалізація кадрової політики в органах поліції, не може відбуватись без належного забезпечення. Воно займає специфічне місце в будь-якому адміністративно-правовому механізмі оскільки слугує «рушійною силою», що приводить у рух і підтримує функціонування і злагоджену роботу усіх його складових елементів. Так само як і заходи, засоби й інструменти правового впливу, забезпечення теж може мати різний характер і спрямованість. У нашому випадку вато виокремити матеріально-технічне, фінансове, ресурсне, інформаційно-просвітницьке, психолого-педагогічне, наукове, навчально-методичне та інші види забезпечення.

Вище ми в загальних рисах охарактеризували сутність, зміст, а також розкрили структуру адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах поліції. Зроблені в результаті такого дослідження висновки та узагальнення дозволяють нам сформулювати його авторську дефініцію. Отже, **під адміністративно-правовим механізмом формування та реалізації кадрової політики в органах поліції** ***ми пропонуємо розуміти закріплену в законах та підзаконних нормативно-правових актах (нормативний блок) цілісну, внутрішньо узгоджену, динамічну, складноструктуровану систему різних за своїм характером і спрямованістю форм, методів, заходів, засобів та інструментів (процедурний блок), за допомогою яких уповноважені суб'єкти (організаційний блок) здійснюють регулювання адміністративно-правових відносин, що складаються у сфері формування та реалізації державної кадрової політики в органах поліції (функціональний блок), з метою досягнення її завдань і стратегічних цілей***. Сформульована нами дефініція, з одного боку, є максимально універсальною, оскільки враховує найбільш значимі та суттєві ознаки, що загалом властиві адміністративно-правовим механізмам, а з іншого боку, – достатньо розгорнутою, оскільки охоплює абсолютно всі структурні елементи адміністративно-правового

механізму формування та реалізації кадрової політики в органах поліції. Ще однією перевагою запропонованого нами визначення є те, що воно розкриває сутність і поглиблює науково-теоретичне розуміння взаємозв'язку між кадровою політикою в органах НПУ (статична сторона, функціонально-інструментальні аспекти) й адміністративно-правовим механізмом її формування та реалізації (динамічна сторона, організаційно-діяльнісні аспекти).

2.2. Суб'єкти формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України

Суб'єкти – це один із основних елементів кадрової політики в органах НПУ. Саме від них залежить ефективність механізму формування та реалізації кадрової політики в органах та підрозділах поліції, а також повнота та якість її адміністративно-правового регулювання. Однак, незважаючи на місце, яке займають суб'єкти в структурі кадрової політики, в науковій літературі й досі не вироблено уніфікованої дефініції цього поняття, не визначено ознаки, які характеризують таких суб'єктів, а також не розроблено їх універсальну класифікацію. У більшій мірі така ситуація пояснюється тим, що науковці, як правило, основну увагу зосереджують на характеристиці адміністративно-правового статусу, сфери компетенції, прав та обов'язків окремих суб'єктів кадрової політики, ігноруючи причому важливість їх узгодженої діяльності як цілісної системи взаємопов'язаних між собою елементів. На нашу думку, такий підхід є помилковим. Адже в сучасних умовах ефективність кадрової політики, яка справедливо визнається одним із основних напрямів реформування органів і підрозділів поліції, залежить від скоординованості та злагодженості дій всіх зацікавлених суб'єктів, а також від спрямованості їх діяльності на досягнення спільної мети – формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу органів поліції.

У зв'язку з викладеним, в даному підрозділі дисертаційного дослідження пропонуємо спочатку надати загальну характеристику суб'єктам кадрової політики в органах НПУ, визначити їх ознаки, окреслити їх систему, і лише після цього перейти до безпосереднього аналізу їх повноважень у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах і підрозділах НПУ.

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми з'ясували, що сьогодні науковці по-різному трактують поняття «суб'єкти кадрової політики». Так, наприклад, в одних випадках такі суб'єкти розглядаються як «носії певних (визначених у правовому полі) повноважень, прав та обов'язків щодо вироблення та реалізації кадрової політики» [133, с. 37; 80, с. 65; 134, с. 11]; в інших – як «органи та посадові особи, які відповідно до законодавства є учасниками управлінських відносин, наділені певними повноваженнями і функціями у сфері роботи з персоналом, здатні їх здійснювати та несуть юридичну відповідальність» [118, с. 140].

Дослівний аналіз наведених вище дефініцій дозволяє стверджувати, що до основних ознак суб'єктів кадрової політики науковці, як правило, відносять: наділення певними повноваженнями; наявність певних прав та обов'язків; нормативна урегульованість діяльності; здатність нести юридичну відповідальність. Відразу ж зауважимо, що ми не розділяємо такий підхід і вважаємо за доцільне висловити щодо нього декілька критичних зауважень. По-перше, вказані ознаки не розкривають усю специфіку правового статусу суб'єктів кадрової політики в органах НПУ. По-друге, деякі з наведених ознак потребують свого уточнення (зокрема, в частині конкретизації характеру повноважень) або ж уніфікації (наприклад, використання такої категорії, як «компетенція» замість «прав та обов'язків»). По-третє, виокремлення деяких ознак взагалі видається недоречним (в першу чергу, це стосується «юридичної відповідальності»), в той час як дійсно важливі характерні риси навіть не згадуються.

Провівши власне наукове дослідження, ми прийшли до висновку *про доцільність виокремлення таких* ***основних ознак, які характерні*** *усім без винятку* ***суб'єктам кадрової політики в органах НПУ***.

По-перше, суб'єкти кадрової політики в органах НПУ наділені державно-владними повноваженнями у сфері формування та реалізації такої політики. Нажаль, обмежений обсяг дослідженя не дозволяє нам в повній мірі охарактеризувати сутність державно-владних повноважень. Але в цьому немає гострої необхідності, оскільки дана тема досить детально висвітлена в сучасних наукових публікаціях. Однак, все ж таки відмітимо, що сьогодні більшість адміністративістів характеризують такі повноваження як «виконавчо-розпорядчі» [93, с. 64], які, з поміж іншого, передбачають застосування «владного впливу органів публічної адміністрації на підпорядкованих суб'єктів» [149, с. 50]. Така характеристика ще раз підтверджує доцільність віднесення діяльності у сфері формування та реалізації кадрової політики до сфери публічного управління і поширення на неї всіх її ознак.

По-друге, суб'єкти кадрової політики в органах НПУ мають чітко визначену сферу компетенції щодо формування та реалізації такої політики. В даному випадку мова йде про права та обов'язки, якими наділяється кожен із суб'єктів кадрової політики і які у своїй сукупності становлять зміст їх діяльності у зазначеній сфері. Кожен суб'єкт має власну компетенцію у сфері формування та реалізації кадрової політики, унікальний набір прав та обов'язків. Характер такої компетенції, в свою чергу, дозволяє окремо розрізняти суб'єкти «загальної та спеціальної» компетенції [45, с. 311].

По-третє, повноваження, сфера компетенції, завдання та функції суб'єктів кадрової політики в органах НПУ мають відповідне нормативно-правове закріплення. Нормативна урегульованість – це загальна ознака кадрової політики загалом, яка знаходить свій прояв також і в діяльності суб'єктів, що здійснюють її формування та реалізацію. Наділення таких суб'єктів державно-владними повноваженнями передбачає жорстку законодавчу регламентацію їх діяльності, а також обов'язкове встановлення юридичної відповідальності за невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків, а також за перевищення службових повноважень чи зловживання впливом.

По-четверте, суб'єкти кадрової політики в органах НПУ є активними учасниками кадрових процесів. Формування та реалізація кадрової політики – це складний, багатоетапний, широкоспрямований процес. Відтак, успішне виконання поставлених перед ним завдань передбачає активну і цілеспрямовану діяльність усіх залучених суб'єктів. У той же час, пасивність будь-якого учасника відчутно знижує ефективність кадрової політики загалом, а інколи навіть може звести на нанівець усі досягнуті результати.

Вище ми проаналізували лише найбільш значущі ознаки суб'єктів кадрової політики в органах НПУ.Однак, вважаємо, що проведеного аналізу недостатньо для розкриття їх місця та ролі в механізмі формування та реалізації такої політики. Важливо також з'ясувати **ознаки, що характеризують систему таких суб'єктів** у цілому, як єдиний і цілісний елемент.

У першу чергу, суб'єкти формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ – це не просто сукупність певних органів і посадових осіб, а їх *цілісна, складноорганізована система*. Відтак, їй притаманні всі ознаки системних утворень, зокрема такі, як: наявність відокремлених елементів; цілісність, єдність і відносна самостійність таких елементів; наявність внутрішньої структури (окремих підсистем); наявність взаємозв'язків між усіма елементами системи, а також із системами зовнішнього середовища тощо.

Наступною важливою ознакою системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ є те, що *діяльність усіх суб'єктів спрямована на досягнення спільної мети*. І хоча перед кожним суб'єктом визначено конкретні цілі і завдання щодо регулювання кадрових процесів, у кінцевому підсумку всі вони об'єднані єдиною метою – формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції.

Система суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ має *ієрархічну побудову*. Як ми уже неодноразово наголошували вище, кадрова політика в органах НПУ, з одного боку, є складовою державної кадрової політики, кадрової політики органів виконавчої влади, кадрової політики МВС, а з іншого боку, безпосередньо реалізується на кількох організаційних рівнях – на

загальнодержавному, регіональному і локальному рівні, а також на рівні центрального органу управління поліції, територіальних і міжрегіональних територіальних органів НПУ, окремих органів, підрозділів, установ та організацій поліції. Відтак, ступінь участі кожного суб'єкта у формуванні та реалізації кадрової політики, а також перелік його завдань і функцій у цій сфері має відповідати місцю, яке він займає у відповідній ієрархічній структурі.

З попередньою ознакою тісно пов'язані ще дві ознаки системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. По-перше, це *наявність чітко виражених управлінських зв'язків* між такими суб'єктами. Традиційно, в межах подібних ієрархічних структур науковці розрізняють відносини влади та підпорядкування, а також відносини субординації і координації. Всі вони характерні також і для системи суб'єктів кадрової політики в органах НПУ, які перебувають між собою у тісному взаємозв'язку та взаємодії. По-друге, це *організаційна і функціональна відокремленість* суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ як один від одного, так і від інших суб'єктів публічного управління. Незважаючи на чітко виражену субординаційну підпорядкованість, всі суб'єкти кадрової політики в органах НПУ відносно незалежні один від одного. Це дозволяє їм самостійно вирішувати ті чи інші питання, на власний розсуд обирати форми та методи виконання поставлених перед ними завдань.

Ще однією ознакою системи суб'єктів кадрової політики в органах НПУ є *скоординованість їх діяльності*. Дана ознака набуває особливого значення у зв'язку з тим, що сьогодні, як нами буде доведено нижче, до формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ залучене значне коло організаційно не підпорядкованих один одному суб'єктів: починаючи від Президента України, і закінчуючи працівником підрозділу кадрового забезпечення органу поліції. Всі вони наділені різним обсягом повноважень та виконують різні завдання і функції. Між ними об'єктивно не може існувати відносин субординації. Відтак, саме завдяки чіткій скоординованості їх діяльності стає можливим успішне досягнення загальної мети та виконання завдань кадрової політики в органах НПУ.

Отже, визначивши ознаки суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також проаналізувавши ознаки, що характеризують систему таких суб'єктів, ми можемо запропонувати таку авторську дефініцію: ***система суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ*** *– це цілісна, ієрархічна, складноорганізована та скоординована система взаємопов'язаних між собою, організаційно підпорядкованих та функціонально відокремлених суб'єктів – органів та посадових осіб, які є активними учасниками кадрових процесів, державно-владні повноваження, компетенція, завдання та функції яких у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ мають відповідне нормативно-правове закріплення, і діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети та завдань такої політики.*

Зважаючи на той факт, що сьогодні до системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ включено велику кількість різних за правовим статусом, характером повноважень і сферою компетенції органів і посадових осіб, виникає необхідність у проведенні їх класифікації на окремі групи в залежності від тих чи інших ознак. Такий підхід дозволить не лише розкрити роль кожного суб'єкта у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також визначити перспективні напрями підвищення ефективності їх діяльності в зазначеній сфері.

Як нами було доведено в попередньому розділі даного дисертаційного дослідження, **усіх суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ найбільш доцільно класифікувати відразу за кількома критеріями**.

По-перше, ***в залежності від місця кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі держави****, суб'єкти формування та реалізації такої політики можуть перебувати на різних ієрархічних рівнях:* 1) суб'єкти, які формують та реалізують державну кадрову політику (Президент України, ВРУ); 2) суб'єкти, які формують та реалізують кадрову політику органів виконавчої влади (КМУ, НАДС); 3) суб'єкти, які формують та реалізують кадрову політику МВС (Міністр внутрішніх справ України, Департамент персоналу МВС);

4) суб'єкти, які формують та реалізують кадрову політику в органах НПУ (Голова НПУ, Департамент кадрового забезпечення); 5) суб'єкти, які формують та реалізують кадрову політику органів, підприємств, установ, організацій, які входять до системи поліції (керівники відповідних структурних одиниць, їх кадрові підрозділи).

По-друге, ***в залежності від сфери компетенції,*** *усіх суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ можна поділити на три групи:* 1) суб'єкти, сфера компетенції яких поширюється на всі органи і підрозділи поліції (центральний рівень); 2) суб'єкти, сфера компетенції яких обмежується певною територією (регіональний та локальний рівні); 3) суб'єкти, сфера компетенції яких поширюється на конкретний орган, підрозділ поліції (об'єктовий рівень).

По-третє, ***в залежності від характеру та специфіки завдань і функцій, які стоять перед суб'єктами формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ****, їх можна диференціювати на суб'єктів загальної та спеціальної компетенції.* Перші наділені широким обсягом повноважень щодо врегулювання кадрових процесів в органах і підрозділах НПУ (наприклад, це Департамент персоналу МВС, Департамент кадрового забезпечення НПУ тощо). Другі – навпаки, виконують лише окремі, вузькоспеціалізовані завдання і функції (наприклад, здійснюють відбір кандидатів на службу в поліції, або ж відповідають за підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації поліцейських тощо).

По-четверте, ***в залежності від характеру взаємозв'язку між суб'єктами кадрової політики та об'єктами, на які спрямовано їх вплив****, можна виділити внутрішніх і зовнішніх суб'єктів*. До першої групи можна віднести усіх суб'єктів, які входять до системи НПУ. Відтак, їх повноваження у сфері формування та реалізації кадрової політики мають внутрішньоорганізаційний характер, а серед відносин із об'єктами кадрової політики переважають субординаційні відносини. До таких суб'єктів, наприклад, можна віднести керівника поліції, керівників органів, підрозділів, установ поліції, Департамент кадрового забезпечення НПУ тощо. Суб'єкти, що входять до другої групи, навпаки, організаційно відокремлені

від органів і підрозділів поліції, тобто не входять до системи НПУ. Це, наприклад, такі суб'єкти, як Президент України, КМУ, ВРУ та інші.

Вище ми проаналізували найбільш значимі критерії, за якими можна провести класифікацію суб'єктів кадрової політики в органах НПУ і які дозволяють максимально точно визначити їх місце та роль в механізмі формування та реалізації такої політики. Однак, в сучасній літературі зустрічаються й інші наукові погляди на це питання.

Наприклад, досить цікаву та розгалужену класифікацію у своєму дисертаційному дослідженні обґрунтовує П.В. Євдокимов [93, с. 66-69]. Так, за ознакою «належності» він виділяє «міжнародні» та «внутрішньодержавні» суб'єкти (однак до перших чомусь відносить не конкретні органи та посадових осіб, а міжнародні нормативно-правові акти); за «ступенем впливу» виокремлює «керівників, організаторів і виконавців» (однак причому не уточнює, у чому саме полягає відмінність, наприклад, між «організаторами» та «керівниками»); за «кількістю організаційної структури» розрізняє «працівників, посадових осіб та організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами» (однак причому не уточнює, яку саме «кількість» мають названі організаційні структури).

С.В. Гончар у своєму дисертаційному дослідженні теж обґрунтовує досить нестандартну класифікацію суб'єктів державної кадрової політики. Зокрема, окрім «відкритих» суб'єктів він пропонує окремо розрізняти також і «прихованих» (латентних) суб'єктів, до яких відносить «неформальні, корпоративні або кланові групи, а також кримінальні співтовариства» [47, с. 120]. І хоча для характеристики кадрової політики саме в органах НПУ запропонована класифікація є вельми актуальною, однак, на нашу думку, її розгляд більш доречно здійснювати в рамках спеціалізованих кримінологічних досліджень.

Розглянувши обґрунтовані в сучасних наукових джерелах підходи до класифікації суб'єктів кадрової політики, а також обґрунтувавши власну класифікацію суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, пропонуємо перейти до безпосереднього аналізу сфери компетенції таких суб'єктів. А для цього, в першу чергу, необхідно визначити їх систему.

Проаналізувавши наукову літературу, чинне законодавство та практику роботи органів і підрозділів поліції, ми прийшли до висновку, що сьогодні **у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ беруть участь такі суб'єкти**: ***1) Президент України; 2) ВРУ; 3) КМУ; 4) НАДС; 5) МВС України, зокрема через Міністра внутрішніх справ України, Департамент персоналу МВС України та інші структурні підрозділи МВС України; 6) НПУ, зокрема через голову НПУ, Департамент кадрового забезпечення НПУ та інші структурні підрозділи центрального органу управління поліції; 7) керівники органів, підрозділів та установ поліції, а також підрозділи кадрового забезпечення в їх складі; 8) навчальні заклади та наукові установи системи МВС та НПУ; 9) інші спеціалізовані органи та установи поліції; 10) органи місцевого самоврядування, профспілкові організації та інші громадські утворення.***

Нижче пропонуємо бодай коротко проаналізувати **завдання, функції та сферу повноважень перерахованих вище суб'єктів у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ**.

1. Президент України, як глава держави, займає особливе місце в механізмі формування та реалізації державної кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема. Як справедливо відмічають деякі науковці, саме Президент України «окреслює філософію реалізації такої політики, яка базується на засадах професіоналізму та порядності, перевагах «економіки знань», коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні» [47, с. 104].

Виключний перелік повноважень Президента України наразі закріплено в ст. 106 Конституції України. Дослівне тлумачення змісту цієї конституційної норми дозволяє нам визначити такі повноваження глави держави у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ: присвоєння вищих спеціальних звань поліції (п. 24 ч. 1 ст. 106); нагородження працівників поліції державними нагородами та президентськими відзнаками (п. 25 ч. 1 ст. 106); ветування прийнятих ВРУ законів (в тому числі тих, що стосуються НПУ) (п. 30 ч. 1 ст. 106); видання указів і розпоряджень (в тому числі тих, що стосуються

НПУ) (ч. 3 ст. 106) [132]. Також, згідно п. 18 ч. 1 ст. 106 Конституції України, Президент України очолює РНБО – координаційний орган з питань національної безпеки і оборони, що координує і контролює діяльність органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони. До складу РНБО за посадою входить також і Міністр внутрішніх справ України (ч. 5 ст. 107 Конституції України) [132].

2. Верховна Рада України, як єдиний орган законодавчої влади в країні, в тій чи іншій мірі відповідальна за формування та реалізацію кадрової політики всіх без винятку органів державної влади. У даному аспекті науковці основну увагу звертають на такі функції парламенту: прийняття відповідних законів, які стосуються кадрового забезпечення органів публічної адміністрації; призначення на посади осіб, які є основними реалізаторами кадрової політики в державі [93, с. 120]. Це дійсно важливі кадрові функції. Однак, на нашу думку, вони не вичерпують усієї ролі ВРУ в формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ, яка є надзвичайно багатогранною та різнобічною. Зокрема, проаналізувавши ст. 85 Конституції України, ми визначили такі повноваження парламенту в аналізованій сфері: прийняття законів (в тому числі тих, що стосуються НПУ) (п. 3 ч. 1 ст. 85); затвердження Державного бюджету України, внесення змін до нього, контроль за його виконанням, прийняття рішення щодо звіту про його виконання (в тому числі в частині фінансування НПУ) (п. 4 ч. 1 ст. 85); визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики (зокрема державної кадрової політики, складовою частиною якої є кадрова політика органів НПУ) (п. 5 ч. 1 ст. 85); розгляд і прийняття рішення щодо схвалення Програми діяльності Кабміну (яка включає в себе напрями розвитку окремих міністерств, зокрема і МВС) (п. 11 ч. 1 ст. 85); призначення за поданням Прем'єр-міністра України членів Кабінету Міністрів України, вирішення питання про їх відставку (в тому числі Міністра внутрішніх справ України) (п. 12 ч. 1 ст. 85); затвердження загальної структури, чисельності, визначення функцій Міністерства внутрішніх справ України (п. 22 ч. 1 ст. 85) тощо [132].

Окремо варто згадати про *Уповноваженого ВРУ з прав людини*, на якого також покладається виконання окремих завдань і функцій у сфері кадрового забезпечення НПУ. Зокрема, саме Уповноважений рекомендує двох представників громадськості з числа осіб, які мають бездоганну репутацію, високі професійні та моральні якості, суспільний авторитет, до складу поліцейської комісії апарату центрального органу управління поліції (п. 3 ч. 2 ст. 51 Закону) [230].

3. Кабінет Міністрів України – це вищий орган у системі органів виконавчої влади. А оскільки, як нами було доведено вище, кадрова політика в органах НПУ є складовою частиною кадрової політики органів виконавчої влади, вагома роль Кабміну у її формуванні та реалізації не може піддаватись сумнівам.

На сьогодні основні повноваження Кабміну визначені в ст. 116 Конституції України та деталізовані в Законі України «Про Кабінет Міністрів України». Проаналізувавши їх зміст, ми можемо стверджувати, що роль уряду України у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ зводиться до такого: забезпечення здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави (зокрема державної кадрової політики, складовою частиною якої є кадрова політика органів НПУ), виконання Конституції і законів України, актів Президента України (зокрема тих, що врегульовують кадрові процеси в органах НПУ) (п. 1 ч. 1 ст. 116); забезпечення проведення політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, освіти, науки (п. 3 ч. 1 ст. 116); розробка проекту закону про Державний бюджет України і забезпечення виконання затвердженого ВРУ Державного бюджету України (в тому числі в частині фінансування НПУ) (п. 6 ч. 1 ст. 116); здійснення заходів щодо забезпечення громадського порядку, боротьби зі злочинністю (в тому числі шляхом комплектування органів НПУ кадрами в необхідній кількості та належної якості) (п. 7 ч. 1 ст. 116); спрямування і координація роботи міністерств; утворення, реорганізація та ліквідація відповідно до закону міністерств (в тому числі МВС України) (п. 9, п. 10 ч. 1 ст. 116); призначення на посади та звільнення з посад за поданням Прем'єр-міністра України керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять

до складу Кабміну (в тому числі глави НПУ) (п. 9-2 ч. 1 ст. 116); видання постанов і розпоряджень, які є обов'язковими до виконання (в тому числі тих, що стосуються НПУ) (ч. 1 ст. 117) [132].

4. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) має хоч і обмежені, однак не менш значимі повноваження у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Згідно Постанови КМУ від 1.10.2014 р. № 500, НАДС є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується КМУ та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті). З викладеного випливає, що компетенція НАДС поширюється лише на незначну частину кадрів органів поліції, а саме на державних службовців, які працюють в органах, підрозділах та установах поліції.

Серед основних функцій НАДС у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, можна визначити такі: узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення такого законодавства та внесення в установленому порядку проектів законодавчих актів, актів Президента України та КМУ на розгляд КМУ; забезпечує нормативно-правове регулювання у сфері державної служби ; складає та формує перелік державних органів, установ та організацій, посади керівних працівників і спеціалістів яких віднесені до посад державних службовців; оприлюднює на офіційному веб-сайті НАДС узагальнені роз'яснення з питань застосування Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби; веде облік кількісного та якісного складу державних службовців державних органів, їх апаратів (секретаріатів), інших органів, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», проводить аналіз такого складу; здійснює підготовку пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом за результатами аналізу складу державних службовців державних органів, їх апаратів (секретаріатів), інших органів, на яких поширюється дія Закону України

«Про державну службу»; організовує в установленому законодавством порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби тощо (п. 4 Положення про НАДС [222]).

5. Провідну роль в механізмі формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ відводиться ***МВС України.*** Це пов'язано з тим, що саме МВС України сьогодні єголовним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, а також надання поліцейських послуг [221]. А оскільки належне кадрове забезпечення є однією з основних умов, що гарантує ефективну реалізацію завдань і функцій МВС у зазначеній сфері, серед переліку його основних повноважень варто відмітити ті, що безпосередньо стосуються кадрової політики підпорядкованих йому органів, зокрема й НПУ. Зокрема, мова йде про такі повноваження: узагальнення практики застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробка пропозицій щодо його вдосконалення та внесення їх на розгляд КМУ; розробка проектів законів та інших нормативно-правових актів; погодження проектів законів, інших актів законодавства, підготовка висновків і пропозицій до проектів законів, інших актів законодавства; підготовка зауважень і пропозицій до прийнятих ВРУ законів, що надійшли на підпис Президентові України (все викладене вище стосується нормативно-правового врегулювання кадрових процесів в органах НПУ); визначення основних напрямів розвитку освітньої, наукової та науково-технічної діяльності з питань функціонування МВС; забезпечення формування пропозицій до обсягів державного замовлення на підготовку, перепідготовку та післядипломну освіту фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів для НПУ; забезпечення на базі закладів освіти, що належать до сфери управління МВС, підготовку та професійне навчання кадрів для НПУ; встановлення порядку добору, направлення та зарахування на навчання до закладів освіти, що належать до сфери управління МВС та НПУ;

встановлення порядку організації та строку професійного навчання працівників НПУ; здійснення організаційно-методичного супроводження освітнього процесу в закладах освіти, що належать до сфери управління МВС; проведення моніторингу ефективності та успішності професійної діяльності випускників закладів освіти, що належать до сфери управління МВС та НПУ; встановлення вимог до кандидатів на посади ректорів (начальників) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, їх структурних підрозділів та порядку їх призначення; встановлення порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), що належать до сфери управління МВС та НПУ (п. 4 Положення про МВС України [221]); забезпечення здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції, контроль за їх реалізацією в органах НПУ; організація роботи з підготовки та професійного навчання поліцейських (п. 5 Положення про МВС України [221]) тощо.

Ці та інші повноваження у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах поліції МВС реалізує через Міністра внутрішніх справ України, а також через відповідні структурні підрозділи апарату МВС України, навчальні заклади, науково-дослідні установи, заклади охорони здоров'я, підприємства та установи, що належать до сфери його управління. Так, наприклад, основні повноваження ***Міністра внутрішніх справ України*** у відносинах з НПУ чітко прописані в Законі України «Про НПУ». У першу чергу, варто згадати про ст. 16 Закону, згідно якої Міністр внутрішніх справ України: забезпечує нормативно-правове регулювання діяльності поліції, погоджує та подає на розгляд КМУ розроблені поліцією та МВС України проекти законів, актів КМУ з питань діяльності поліції; затверджує стратегічні програми діяльності та визначає пріоритетні напрями роботи поліції, шляхи виконання покладених на неї завдань, затверджує плани її роботи; приймає рішення про розподіл бюджетних коштів, головним розпорядником яких є МВС України (в частині, що стосується врегулювання кадрових процесів в органах НПУ) [230].

Окрім перерахованих вище, Закон України «Про НПУ» наділяє Міністра внутрішніх справ ще цілою низкою повноважень у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Зокрема, міністр: погоджує структуру центрального органу управління поліції, а також кошторис поліції (ч. 1 та ч. 3 ст. 14); вносить до КМУ подання про утворення, ліквідацію та реорганізацію територіальних органів поліції, а також погоджує їх структуру та призначення їх керівників (ч. 2, ч. 3 та ч. 5 ст. 15); вносить Прем'єр-міністру України пропозиції щодо призначення на посаду та звільнення з посади керівника поліції, а також призначає на посаду та звільняє з посади першого заступника та заступника керівника поліції (ч. 2 та ч. 4 ст. 21); визначає двох представників до складу поліцейської комісії апарату центрального органу управління поліції, а також по одному представнику до складу поліцейських комісій територіальних органів поліції; визначає порядок діяльності поліцейських комісій (ч. 2, ч. 3 та ч. 13 ст. 51); затверджує Типовий порядок проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади, а також Порядок проведення атестування поліцейських (ч. 5 ст. 52 та ч. 5 ст. 57); від імені поліції укладає контракт про проходження служби з керівником поліції та його заступниками (ч. 3 ст. 63); присвоює чергові спеціальні звання поліції молодшого, середнього складу поліції до полковника поліції включно, керівнику поліції (ч. 5 ст. 82); визначає Порядок виплати грошового забезпечення поліцейським (ч. 2 ст. 94) тощо [230].

Виконання окремих функцій у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах поліції МВС України делегує своїм структурним підрозділам. У зазначеному аспекті в першу чергу варто згадати про ***Департамент персоналу МВС України***, який, згідно Наказу МВС України від 17.04.2020 р., забезпечує виконання окремих завдань з реалізації державної політики з питань управління персоналом, зокрема в НПУ, здійснює організацію освітньої та наукової діяльності ЗВО та наукових установ, що належать до сфери управління МВС. Серед іншого, на Департамент покладається виконання таких завдань: участь у формуванні та реалізації державної політики з питань управління персоналом, зокрема в НПУ; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до

службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетенції; організація освітньої та наукової діяльності в ЗВО, наукових установах, зокрема тих, що належать до сфери управління НПУ; здійснення організаційно-штатних заходів з оптимального розподілу й ефективного використання наявної штатної чисельності персоналу, удосконалення структури і штатів НПУ тощо [204].

Окрім Департаменту персоналу МВС України, до формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ залучаються й ***інші структурні підрозділи МВС України***. Зокрема, мова йде про Департамент юридичного забезпечення, Департамент фінансово-облікової політики, Департамент з питань режиму та службової діяльності, Департамент внутрішнього аудиту, Департамент охорони здоров'я та реабілітації, Управління запобігання корупції, Сектор державного нагляду за охороною праці, Сектор координації внутрішнього контролю, Сектор охорони праці, Колегія МВС України та інші структурні підрозділи апарату МВС України, навчальні заклади, науково-дослідні установи, заклади охорони здоров'я, підприємства та установи, що належать до сфери його управління.

6. Основний обсяг завдань і функцій у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах поліції звісно ж покладається на ***НПУ*** – центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується КМУ через Міністра внутрішніх справ. Зокрема, як свідчить дослівний аналіз Положення про НПУ, сьогодні поліція наділена такими повноваженнями в аналізованій сфері: узагальнення практики застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, розробка пропозицій щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та КМУ, нормативно-правових актів міністерств (зокрема в частині врегулювання кадрових процесів в НПУ) та подання їх Міністрові внутрішніх справ (пп. 1 п. 4); забезпечення організації роботи з добору, вивчення та комплектування органів (закладів, установ) НПУ кваліфікованими кадрами (пп. 45 п. 4); організація первинної професійної підготовки та службової підготовки поліцейських, а також післядипломної освіти поліцейських і працівників НПУ (пп. 46 п. 4); забезпечення правового і соціального захисту поліцейських, інших працівників НПУ та членів їх сімей

(пп. 47 п. 4); взаємодія з органами державної влади з питань соціального захисту та пенсійного забезпечення поліцейських, працівників НПУ та членів їх сімей (пп. 49 п. 4); прийняття участі у визначенні основних напрямів розвитку науки і освіти з питань діяльності НПУ, в організації та проведенні відповідних науково-дослідних, дослідно-конструкторських, кримінологічних і соціологічних досліджень, а також у впровадженні їх результатів в освітній процес та практичну діяльність (пп. 50 п. 4); забезпечення здійснення заходів щодо запобігання корупції, порушень законності, службової дисципліни і контроль за їх реалізацією (пп. 1 п. 5); здійснення добору кадрів для центрального органу управління НПУ та на керівні посади територіальних (у тому числі міжрегіональних) органів, підприємств, установ, закладів та організацій, що належать до сфери її управління, формування кадрового резерву на відповідні посади (пп. 2 п. 5) тощо [223].

Перераховані вище повноваження НПУ у сфері формування та реалізації кадрової політики делеговані голові НПУ, відповідним структурним підрозділам центрального органу управління поліції, керівникам органів, підрозділів та установ поліції, їх кадровим підрозділам, навчальним закладам та науковим установам, що належать до сфери управління НПУ, а також іншим спеціалізованим органам та установам поліції. Так, наприклад, згідно Закону України «Про НПУ», ***голова НПУ*** виконує наступні функції у сфері врегулювання кадрових процесів в очолюваному ним відомстві: здійснює безпосереднє керівництво поліцією, вносить подання про призначення свого першого заступника та заступників (ч.ч. 1, 4 ст. 21 Закону); затверджує структуру центрального органу управління поліції, штатний розпис (штат) поліції та кошторис поліції (ч.ч. 1-3 ст. 14 Закону); готує пропозиції щодо утворення, ліквідації та реорганізації територіальних органів поліції, затверджує їх структуру, штатний розпис (штат) та кошторис, а також призначає на посади та звільняє з посад керівників територіальних органів поліції та їх заступників (ч.ч. 2-6 ст. 15; п. 20 ч. 1 ст. 22 Закону); затверджує положення про самостійні структурні підрозділи апарату поліції; приймає на службу та звільняє зі служби,

призначає та звільняє з посад поліцейських, державних службовців апарату та працівників центрального органу управління поліції; приймає рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності поліцейських, державних службовців апарату центрального органу управління поліції та працівників поліції, а також вносить подання про представлення їх до відзначення державними нагородами України; присвоює спеціальні звання поліції та ранги державних службовців; утворює, ліквідовує, реорганізовує підприємства, заклади та установи, затверджує їхні положення (статути), призначає на посади та звільняє з посад їх керівників; виконує повноваження керівника державної служби в органі тощо (відповідно п. 10, п. 11-13, п.п. 14-17, п.п. 18-19, п. 21, п. 24 ч. 1 ст. 22 Закону); визначає представника до складу поліцейської комісії апарату центрального органу управління поліції, а також до складу поліцейської комісії територіальних органів поліції (п. 2 ч. 2 та п. 2 ч. 3 ст. 51 Закону); приймає рішення про проведення атестування поліцейських (ч. 4 ст. 57 Закону) [230].

Функції спеціально уповноваженого суб'єкта у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ покладаються на ***Департамент кадрового забезпечення*** центрального органу управління поліцією. Зокрема, згідно Положення про цей Департамент, він забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в центральному органі управління поліції, територіальних (у тому числі міжрегіональних) органах поліції, закладах професійної (професійно-технічної) освіти зі специфічними умовами навчання та установах що належать до сфери управління НПУ [298, с. 84]. З цією метою на Департамент кадрового забезпечення НПУ покладається виконання таких завдань: кадрове забезпечення службової діяльності органів поліції; організаційно-методичне та інформаційне забезпечення роботи підрозділів кадрового забезпечення органів поліції; забезпечення організації роботи з добору, вивчення та комплектування органів поліції кваліфікованими кадрами; організація та методичне забезпечення первинної професійної підготовки та службової підготовки поліцейських, а також післядипломної освіти поліцейських та державних службовців НПУ; організація системи психологічного

забезпечення поліцейських та працівників НПУ; забезпечення соціального захисту поліцейських, державних службовців та інших працівників НПУ, членів їх сімей; забезпечення здійснення в НПУ організаційно-штатних заходів, оптимального розподілу та ефективного використання наявної штатної чисельності поліції для виконання покладених на неї завдань і функцій; організація та здійснення контролю за дотриманням працівниками поліції законодавства з питань проходження служби (роботи) в поліції тощо [203].

Окрім Департаменту кадрового забезпечення НПУ, у формуванні та реалізації кадрової політики в органах поліції беруть участь й ***інші структурні підрозділи центрального органу управління поліцією.*** Зокрема, мова йде про Департамент головної інспекції, Управління внутрішнього аудиту, Управління запобігання корупції, Правовий департамент, Департамент фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку, Сектор з питань пенсійного забезпечення. Також окремо варто згадати про Департамент внутрішньої безпеки, що має статус міжрегіонального територіального органу (у складі кримінальної поліції).

7. Керівники органів, підрозділів та установ поліції хоч і не відносяться до спеціально уповноважених суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, однак саме на них покладається значний обсяг завдань і функцій у цій сфері. Відразу ж зауважимо, що обсяг і характер повноважень таких керівників суттєво відрізняється і залежить від місця конкретного органу, підрозділу, установи в загальній структурі поліції. Причому більшість прав та обов'язків керівників у сфері кадрової роботи встановлено відповідними посадовими інструкціями. Однак є ціла низка таких, що отримали відповідне нормативно-правове закріплення, зокрема на законодавчому рівні. Так, наприклад, керівник органу поліції у визначених Законом випадках зобов'язаний ініціювати проведення службового розслідування та притягнення винних до відповідальності (абз. 2 ч. 4 ст. 7 Закону); керівник територіального органу поліції уповноважений призначати на посади та звільняти з посад своїх заступників (ч. 6 ст. 15 Закону); керівники ЗВО із специфічними умовами навчання, які здійснюють

підготовку поліцейських, уповноважені призначати на посади курсантів (слухачів) таких закладів (ч. 3 ст. 47 Закону); керівники відповідних територіальних органів (закладів, установ) поліції уповноважені визначати одного представника до складу відповідної поліцейської комісії (п. 3 ч. 3 ст. 51 Закону); керівник органу поліції, якому надано право приймати громадян на службу в поліції та/або призначати на відповідну вакантну посаду, уповноважений приймати рішення про оголошення конкурсу на посаду поліцейського (ч. 6 ст. 52 Закону); керівники органів (закладів, установ) поліції уповноважені створювати відповідні атестаційні комісії, а також приймати рішення про проведення атестування (ч. 3 і ч. 4 ст. 57 Закону); керівники органів, підрозділів, закладів та установ поліції мають право видавати накази по особовому складу відповідно до повноважень, визначених законом та іншими нормативно-правовими актами, та номенклатурою посад (ч. 4 ст. 59 Закону) тощо.

Окрім безпосередніх керівників, значний обсяг завдань і функцій у сфері кадрового забезпечення органів, підрозділів та установ поліції покладається на ***відповідні підрозділи кадрового забезпечення (спеціально уповноважених працівників)***. Як справедливо відмічається в літературі, в сучасних умовах недопустимим є обмеження повноважень кадрових підрозділів виключно документальним оформленням наказів про прийняття на роботу та звільнення з роботи, збереженням та упорядкуванням різноманітної кадрової інформації, як це було раніше. Вони поступово повинні перетворитись на центри з розробки та реалізації кадрової стратегії, що відповідають за формування кадрів організації, розвиток працівників, вдосконалення організації праці та її стимулювання, створення безпечних умов праці, впровадження передового міжнародного досвіду у сфері управління кадрами [294, с. 56].

Будучи одночасно «й засобом, й інструментом реалізації кадрової політики організації» [113, с. 64], підрозділи кадрового забезпечення органу (підрозділу, установи) поліції перебувають у подвійному підпорядкуванні: з одного боку, фактичне керівництво їх діяльністю здійснює керівник органу (підрозділу, установи) поліції; а з іншого боку – організаційно-методичне та інформаційне

забезпечення їх роботи здійснює Департамент кадрового забезпечення центрального органу управління поліцією (п. 2 Розділу ІІ Положення про ДКЗ НПУ[203]). Саме завдяки такому подвійному підпорядкуванню досягається узгоджена реалізація кадрової політики в усіх органах і підрозділах поліції, з одночасним урахуванням специфічних особливостей їх службової діяльності.

8. Навчальні заклади та наукові установи системи МВС та НПУ є спеціалізованими суб'єктами формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Спеціальний характер їх діяльності обумовлюється тим, що на них покладається виконання лише деяких, вузькоспрямованих завдань і функцій в аналізованій сфері. Так, наприклад, основним завданням навчальних закладів зі специфічними умовами навчання, як справедливо наголошують деякі науковці, є формування високопрофесійного кадрового потенціалу НПУ, спроможного на високому професійному рівні виконувати правоохоронні функції» [115, с. 145]. Реалізація зазначеної мети здійснюється шляхом забезпечення відбору кандидатів на навчання в таких закладах, а також якісної професійної підготовки та перепідготовки працівників поліції. Окрім професійного навчання, згідно ст. 75 Закону, ЗВО зі специфічними умовами навчання забезпечують підвищення кваліфікації поліцейських за відповідним напрямом службової діяльності, яке вони зобов'язані проходити не рідше одного разу на три роки, а також перед призначенням на керівну посаду, за відповідними програмами, погодженими МВС України [230]. Ректори (керівники) таких ЗВО мають також право: призначати на посади поліцейських відповідно до номенклатури посад, яку затверджує МВС України, а також призначати на посади курсантів (слухачів), які зараховані на навчання до таких закладів (ч. 1, ч. 3 ст. 47 Закону); укладати від імені поліції контракт про проходження служби з особами, які згідно із законом та іншими нормативно-правовими актами призначаються на посади їхніми наказами (п. 4 ч. 3 ст. 63 Закону); присвоювати чергові спеціальні звання поліції молодшого, середнього складу поліції до підполковника поліції включно поліцейським, щодо яких вони є безпосередніми або прямими керівниками (начальниками) (п. 1 ч. 5 ст. 82 Закону) тощо.

Що стосується науково-дослідних установ системи МВС та НПУ, то основне їх призначення у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ зводиться до її наукового та науково-технічного забезпечення. З цією метою вони: проводять прикладні наукові дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки, спрямовані на наукове, науково-технічне та науково-методологічне забезпечення діяльності МВС та НПУ, зокрема з кадрових питань; реалізують наукову, науково-технічну та інноваційну політику, зокрема у сфері кадрового забезпечення МВС та НПУ; виявляють значущі для МВС та НПУ сучасні світові тенденції науково-технічного прогресу, зокрема сучасні форми та методи кадрової роботи; впроваджують в практику результати наукових досліджень та науково-технічних розробок в інтересах МВС та НПУ, зокрема в частині удосконалення їх кадрового забезпечення; провадять освітню діяльність на освітньо-науковому та науковому рівнях освіти тощо [271].

9. Активну участь у формуванні та реалізації окремих напрямів кадрової політики в органах НПУ приймають ***інші спеціалізовані органи та установи поліції.*** До таких суб'єктів, в першу чергу, можна віднести:

- *Поліцейські комісії* – постійно діючі колегіальні органи, що утворюються в центральному органі управління поліцією та в її територіальних (міжрегіональних) органах (закладах, установах) для забезпечення прозорого добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських на підставі об'єктивного оцінювання професійного рівня та особистих якостей кожного поліцейського, відповідності їх посаді, визначення перспективи службового використання в органах поліції [63, с. 125]. Діяльність поліцейських комісій регулюється Законом України «Про НПУ», Наказом МВС України від 25.12.2015 р. № 1631 та іншими нормативно-правовими актами. До основних завдань поліцейських комісій у сфері формування та реалізації кадрової політики належить: проведення відбору (конкурсу) на службу в органи поліції, крім прийому на навчання до ЗВО із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських; проведення конкурсу для призначення на вакантну посаду тощо [232].

- *Атестаційні комісії*, що проводять атестування поліцейських з метою оцінки їх ділових, професійних, особистих якостей, освітнього та кваліфікаційного рівнів, на підставі глибокого і всебічного вивчення, визначення відповідності посадам, а також перспектив їхньої службової кар'єри. Діяльність атестаційних комісій регулюється Законом України «Про НПУ», Наказом МВС України від 17.11.2015 р. № 1465 та іншими нормативно-правовими актами. В НПУ передбачено створення центральних атестаційних комісій, що проводять атестування всіх поліцейських, та атестаційних комісій органів поліції, що проводять атестування поліцейських відповідних органів поліції [219].

- *Медичні (військово-лікарські) комісії МВС України* (далі – ВЛК) – спеціальні підрозділи закладів охорони здоров'я МВС, які забезпечують проведення лікарської та військово-лікарської експертизи. Діяльність ВЛК регулюється Законом України «Про НПУ», Наказом МВС України від 03.04.2017 р. № 285 та іншими нормативно-правовими актами. До основних завдань ВЛК у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ можна віднести: визначення за станом здоров'я, фізичного розвитку, а для окремих видів службової діяльності – за індивідуальними психофізіологічними особливостями, придатності кандидатів до служби в поліції, кандидатів до вступу до ЗВО МВС із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, здобувачів вищої освіти навчальних закладів, придатності поліцейських до подальшої служби при переміщенні по службі, проходження служби у відрядженні за кордоном; визначення причинного зв'язку захворювань, поранень, травм, контузій і каліцтв у поліцейських, що проходять службу, звільняються зі служби та звільнились зі служби, колишніх осіб рядового й начальницького складу ОВС; визначення причинного зв'язку захворювань, поранень, травм, контузій і каліцтв, що спричинили смерть зазначених категорій осіб тощо [220].

- *Підрозділи психологічного забезпечення*, психологи (головні, старші), уповноважені працівники, лікарі-психіатри, лікарі-психологи, практичні психологи закладів охорони здоров'я та реабілітації МВС України, на яких

покладається реалізація організаційних, методичних, просвітницьких, психопрофілактичних, практичних, психологічних заходів, спрямованих на запобігання впливу ризиконебезпечних чинників професійної діяльності, збереження фізичного та психічного здоров'я, підвищення психологічної стійкості, надійності та готовності працівників поліції. Організація психологічного забезпечення органів поліції регулюється Законом України «Про НПУ», Положенням про МВС України, Положенням про НПУ, Наказом МВС України від 06.02.2019 р. № 88 та іншими нормативно-правовими актами. До основних завдань системи психологічного забезпечення у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ можна віднести: психологічне вивчення, психологічну підготовку, психопрофілактичну роботу з поліцейськими, працівниками поліції, членами їх сімей, кандидатами на службу в поліцію, слухачами та курсантами ЗВО зі специфічними умовами навчання та іншими категоріями осіб; підтримка та оптимізація соціально-психологічного клімату в колективах; психологічне супроводження службової діяльності працівників поліції; психологічне супроводження освітнього процесу тощо [224].

Звісно, це далеко не повний перелік спеціалізованих органів та установ поліції, які приймають активну участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Адже ті чи інші кадрові функції покладаються практично на всі без виключення органи, підрозділи та установи поліції.

10. Останнім часом все більш активну роль у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ починають відігравати ***органи місцевого самоврядування, профспілкові організації та інші громадські утворення.*** Правове підґрунтя для такої співпраці закладено відразу в кількох нормативно-правових актах. У першу чергу, це Закон України «Про НПУ», згідно норм якого: поліція зобов'язана постійно інформувати органи місцевого самоврядування, а також громадськість про свою діяльність (ч. 2 ст. 9); діяльність поліції здійснюється в тісній співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства; основним критерієм оцінки ефективності діяльності органів і підрозділів поліції є рівень

довіри населення до поліції (ч. 1, ч. 3 ст. 11); до складу поліцейських комісій всіх рівнів мають обов'язково входити представники громадськості (ст. 51); з метою інформування громадськості про діяльність поліції керівник поліції та керівники територіальних органів поліції раз на рік готують та опубліковують на офіційних веб-порталах органів поліції звіт про діяльність поліції (ч. 1 ст. 86); органи місцевого самоврядування мають право своїм рішенням прийняти резолюцію недовіри керівнику відповідного органу (підрозділу) поліції, що є підставою для звільнення його із займаної посади (ч. 1 ст. 87); з метою підвищення авторитету та довіри населення до поліції керівники поліції зобов'язані систематично інформувати громадськість про стан правопорядку, заходи, які вживаються щодо попередження правопорушень (ч. 2 ст. 88); співпраця між поліцією та громадськістю спрямована на виявлення та усунення проблем, пов'язаних із здійсненням поліцейської діяльності, і сприяння застосуванню сучасних методів для підвищення результативності та ефективності здійснення такої діяльності (ч. 2 ст. 89); контроль за діяльністю поліції може здійснюватися у формі залучення представників громадськості до спільного розгляду скарг на дії чи бездіяльність поліцейських та до перевірки інформації про належне виконання покладених на них обов'язків (ч. 1 ст. 90) тощо [230].

Що стосується профспілкових організацій та професійних об'єднань органів (закладів, установ) поліції, то згідно Закону України «Про НПУ», основною метою їх діяльності є захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів поліцейських (ч. 11 ст. 62). Діяльність таких організацій та об'єднань регулюється Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» із урахуванням обмежень, що накладаються на працівників поліції згідно із Законом України «Про НПУ». Обмеження прав професійних спілок поліцейських порівняно з іншими професійними спілками не допускається. Водночас, таким профспілкам і їх членам заборонено організовувати страйки або брати в них участь. У разі створення в Центральному органі управління поліції Колегії до її персонального складу має бути включений представник всеукраїнського об'єднання профспілок працівників поліції, обраний зазначеним об'єднанням

(ст. 104 Закону [230]). Сьогодні основним напрямом діяльності профспілок (зокрема Всеукраїнської профспілки НПУ) є здійснення представництва та захисту професійних, службових/трудових, соціально-економічних прав та інтересів своїх членів, зокрема щодо їх права на службу/працю, належні умови служби/праці та гідну її оплату/грошове забезпечення, підвищення життєвого рівня, забезпечення інших прав та інтересів. Серед основних завдань профспілок у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, варто відмітити такі: захист права своїх членів на проходження служби/працю, участь у розробленні та здійсненні державної політики у сферах праці (проходження служби), професійних, трудових відносин, оплати праці/грошового забезпечення, соціального захисту, охорони праці/проходження служби, житлово-побутового забезпечення; підготовка та внесення суб'єктам права законодавчої ініціативи і відповідним органам державної влади пропозицій про прийняття та/або внесення змін до законодавчих та інших нормативно-правових актів України, що стосуються соціально-трудової (службової) сфери, державних соціальних стандартів, посилення соціального захисту особового складу органів поліції, у тому числі шляхом приведення до вимог міжнародних договорів та рекомендацій МОП; участь у розробці соціально-економічних програм, спрямованих на захист своїх членів; ініціювання, організація та забезпечення ведення колективних переговорів, укладення галузевих та регіональних угод, здійснення контролю за їх виконанням; здійснення громадського контролю за додержанням законодавчих та інших нормативно-правових актів України про проходження служби/працю, системи та форми оплати праці/грошового забезпечення, умов проходження служби/праці, системи та форми оплати праці/грошового забезпечення; додержанням законодавчих та інших нормативно-правових актів України про охорону праці/проходження служби; додержанням законодавчих та інших нормативно-правових актів України про зайнятість тощо [270].

Підсумовуючи аналіз адміністративно-правового статусу основних суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, ми можемо визначити декілька **концептуальних недоліків в організації їх діяльності, які**

негативно впливають на якість кадрової політики, а також помітно знижують ефективність її реалізації.

По-перше, ***розосередження повноважень у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ між значною кількістю «зовнішніх» суб'єктів, які мають не лише різний правовий статус, але й організаційно і функціонально не підпорядковані один одному***. Зокрема, як нами було доведено вище, значний обсяг прав та обов'язків у сфері роботи з кадрами в органах НПУ мають так звані «зовнішні» суб'єкти, тобто органи і посадові особи, які не входять ані до системи НПУ, ані до системи МВС України. Така ситуація призводить до настання цілої низки негативних наслідків: починаючи від гальмування реалізації окремих напрямів кадрової політики (в тому числі через неможливість їх належного фінансового, матеріально-технічного, ресурсного та іншого забезпечення), і закінчуючи встановленням і зміцненням залежності органів поліції від тих чи інших політичних рішень.

Аби усунути, або хоча б мінімізувати негативні наслідки такої ситуації, на нашу думку *необхідно вжити цілий ряд організаційно-правових заходів, серед яких*: переглянути зміст і характер повноважень, якими наділені «зовнішні» суб'єкти у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ; виключити з переліку таких повноважень ті, реалізація яких ставить органи поліції (або їх керівників) у певну залежність від тих чи інших політичних суб'єктів; максимально обмежити повноваження «зовнішніх» суб'єктів, зосередивши основну увагу на здійсненні ними функцій контролю та нагляду за формуванням та реалізацією кадрової політики в органах НПУ; усі права та повноваження, якими наділені «зовнішні» суб'єкти, мають бути забезпечені кореспондуючими обов'язками, які спрямовані на урівноваження впливу і недопущення надмірного тиску (в першу чергу політичного) на органи поліції тощо.

По-друге, ***відсутність стрункої логічної структури «внутрішніх» суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ***. Як можна помітити з проаналізованої нами вище системи суб'єктів

формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, до реалізації тих чи інших її напрямів долучається надзвичайно широке коло органів, підрозділів і посадових осіб НПУ. Звісно, така «спеціалізація» кадрової роботи має цілий ряд переваг, до яких можна віднести підвищення якості, оперативності, кваліфікованості її виконання. Однак, вона не позбавлена також і серйозних недоліків, особливе занепокоєння серед яких викликає відсутність належних взаємозв'язків і взаємодії між суб'єктами «загальної» та «спеціальної» компетенції у сфері формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Саме тому, навіть за умови високої ефективності виконання окремих завдань і функцій у сфері кадрового забезпечення, загальна мета кадрової політики може так і залишитись нереалізованою. А все тому, що підрозділи кадрового забезпечення НПУ ще не готові взяти на себе увесь тягар відповідальності за ефективність реалізації кадрової політики, тобто не можуть гарантувати високу якість відбору та розстановки поліцейських кадрів.

На нашу думку, даний недолік можна усунути лише шляхом *ужиття цілої низки структурно-організаційних заходів, основними з яких є такі*: перегляд загальної системи і структури «внутрішніх» суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, вжиття заходів щодо її оптимізації та уніфікації; ліквідація суб'єктів, які відповідають за формування та реалізацію лише окремих напрямів кадрової політики й не забезпечують виконання інших завдань і функцій поліції (з передачею їх повноважень суб'єктам «загальної компетенції»); перегляд й уніфікація кадрових повноважень «внутрішніх» суб'єктів, виключення повноважень, що дублюються або передбачають застосування різних механізмів їх реалізації; визначення та нормативне закріплення чітких меж відповідальності суб'єктів за ефективність і якість реалізації тих чи інших напрямів кадрової політики тощо.

По-третє, ***відсутність належних взаємозв'язків і взаємодії між різними суб'єктами формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ***. Як ми уже неодноразово наголошували, між такими суб'єктами існують численні субординаційні і координаційні зв'язки, які мали б гарантувати чітке й

одноманітне виконання основних завдань і функцій у сфері кадрового забезпечення органів і підрозділів НПУ. Однак через цілу низку факторів управлінського й організаційного характеру цього не відбувається. Більшість керівників територіальних та інших структурних органів і підрозділів поліції вносять власні «корективи» у кадрову політику, які, з одного боку, дозволяють врахувати локальні та регіональні інтереси й потреби таких органів і підрозділів, а з іншого боку, створюють нерівні умови прийняття на службу в поліцію і проходження такої служби (в тому числі, призначення на відповідні посади осіб не за результатами оцінки їх службової діяльності, а за суб'єктивними міркуваннями). Ситуація ускладнюється також і значним ступенем плинності керівних кадрів і, у зв'язку з цим, частою зміною безпосередніх (локальних) умов проходження служби в тому чи іншому органі (підрозділі) поліції.

З метою усунення вказаного недоліку, на наш погляд, *доцільновжити цілий ряд організаційно-функціональних заходів, серед яких*: забезпечення цілісності та єдності кадрової політики в усіх органах і підрозділах НПУ; розробка, впровадження і контроль за неухильним дотриманням стандартизованих та уніфікованих методик і програм кадрової роботи; зосередження максимального обсягу кадрових функцій в рамках системи підрозділів кадрового забезпечення НПУ (на всіх етапах кадрового циклу: починаючи з профорієнтаційної роботи і закінчуючи пенсійним забезпеченням осіб, звільнених зі служби в поліції); обмеження суб'єктивних повноважень керівників поліції у сфері кадрового забезпечення підпорядкованих їм підрозділів; розширення координаційних функцій Департаменту персоналу МВС України у сфері реалізації основних напрямів кадрової політики в підпорядкованих органах і підрозділах поліції тощо.

По-четверте, ***зміщення акцентів в роботі суб'єктів, відповідальних за реалізацію кадрової політики в органах НПУ, на виконання статистичних, облікових, фіксуючих функцій***. Якщо детально проаналізувати повноваження, права та обов'язки суб'єктів, які безпосередньо беруть участь в реалізації кадрової політики в органах НПУ, то можна помітити, що в переважній більшості вони зводяться до виконання обліково-реєстраційних та контрольно-наглядових

завдань. Однак, ще в 2002 р. Н.П. Матюхіна у своєму дисертаційному дослідженні звертала увагу на те, що «кадрові підрозділи … тільки незначною мірою можуть претендувати на роль інструменту управління персоналом», а також наголошувала на доцільності переорієнтації їх діяльності на виконання «змістовних, аналітичних та організаційних» функцій [161, с. 141]. Від згаданого моменту минуло майже 20 років, однак ситуація практично не змінилась. Сьогодні більшу частину свого робочого часу працівники кадрових підрозділів, як і колись, присвячують оформленню та реєстрації кадрової документації, підготовці проектів наказів по особовому складу, формуванню та видачі різноманітних довідок, складанню звітів для керівників. За такого підходу їм навряд чи вдасться досягнути помітних успіхів у досягненні основної мети кадрової політики, яка полягає у формуванні, збереженні, розвитку та раціональному використанні кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції.

Викладене вище свідчить про *необхідність вжиття цілої низки заходів управлінського характеру, спрямованих на активізацію діяльності суб'єктів, відповідальних за реалізацію кадрової політики в органах НПУ*, основними з яких є такі: перегляд повноважень працівників кадрових підрозділів в напрямі зменшення обсягу повноважень обліково-реєстраційного та статистичного характеру; відмова від неактуальних у сучасних умовах організації кадрової роботи статистичних та реєстраційно-облікових звітів; покладання на кадрові підрозділи та їх керівників основного тягаря відповідальності за якісний відбір персоналу поліції, а також за його ефективне та раціональне використання; зміщення акцентів в роботі кадрових підрозділів на такі напрями кадрової політики, як профорієнтаційна робота, вивчення та оцінка особистісних і професійних якостей працівників, створення резерву керівних кадрів, організація наставництва, адаптація новопризначених працівників, соціально-психологічне забезпечення службової діяльності, якісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників; удосконалення такого напряму кадрової політики, як прогнозування та планування з метою визначення перспектив розвитку персоналу та своєчасне вжиття необхідних управлінських заходів;

забезпечення постійного моніторингу ситуації у сфері кадрового забезпечення органів і підрозділів поліції з метою визначення причин плинності кадрів та інших наявних у цій сфері недоліків і прорахунків тощо.

По-п’яте, ***низький рівень кваліфікації керівників та працівників органів і підрозділів, відповідальних за формування та реалізацію кадрової політики в органах НПУ.*** Проблема низької кваліфікованості працівників характерна не лише для спеціалізованих підрозділів, які здійснюють кадрову роботу, але й для усіх інших суб’єктів, відповідальних за реалізацію основних напрямів кадрової політики в органах НПУ. Як нам вдалося з’ясувати, більшість працівників кадрових апаратів НПУ не мають спеціальної освіти, а також не володіють спеціальними знаннями, уміннями і навиками роботи з персоналом. Що стосується керівників відповідних органів і підрозділів поліції які, як нами було доведено вище, приймають активну участь у формуванні та реалізації кадрової політики в підпорядкованих їм структурних підрозділах, то лише деякі з них пройшли фахову підготовку з проблематики управління персоналом. Очевидно, що за таких умов навряд чи можна очікувати досягнення високих результатів у сфері кадрового забезпечення органів НПУ.

На нашу думку, виправлення ситуації, що склалася, виключно шляхом вжиття структурно-організаційних та організаційно-функціональних заходів, про які йшла мова вище, неможливо. Вкрай необхідними та актуальними є також *заходи, спрямовані на професіоналізацію діяльності усіх без виключення суб’єктів кадрової політики. Причому найбільш доречними та дієвими можуть бути такі заходи*: збільшення серед персоналу кадрових підрозділів органів поліції числа спеціалістів, що мають спеціальну освіту, а також досвід роботи у таких сферах, як кадрове забезпечення та управління персоналом; запровадження практики періодичного проходження курсів підвищення кваліфікації та спеціального навчання працівниками зазначених підрозділів (в тому числі з питань соціально-психологічної роботи, професійної етики та етикету, конфліктології, новітніх методів і методик кадрової роботи тощо); організація додаткових навчальних курсів для керівників органів поліції усіх рівнів з найбільш актуальних і складних

напрямів кадрової роботи (в тому числі з питань наукової організації праці, сучасних технологій управління персоналом, довгострокового та оперативного планування кадрових потреб тощо); налагодження оперативної та дієвої комунікації і взаємозв'язку між суб'єктами кадрового забезпечення, що знаходяться на різних ієрархічних рівнях; розширення меж та збільшення обсягу консультативних, інформаційних, організаційно-методичних, навчально-довідкових, контрольно-наглядових та інших повноважень Департаменту персоналу МВС України та Департаменту кадрового забезпечення НПУ з питань кадрового забезпечення органів НПУ; активізація навчально-наукової діяльності ЗВО зі специфічними умовами навчання у сфері кадрової роботи в НПУ, зокрема шляхом введення до навчальних програм (в тому числі з підготовки спеціалістів за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра) спеціалізованих навчальних дисциплін і спеціальних курсів з управління персоналом та кадрового забезпечення, розробка та впровадження спеціальних курсів підвищення кваліфікації працівників кадрових підрозділів (в тому числі неатестованих), організація і проведення різноманітних наукових заходів (конференцій, круглих столів, семінарів) присвячених обговоренню найбільш актуальних проблем у сфері кадрового забезпечення органів та підрозділів НПУ, позитивного зарубіжного досвіду організації кадрової роботи в органах поліції та перспективних напрямів його імплементації в національну правоохоронну систему тощо.

По-шосте, планомірне збільшення кількості осіб, на яких покладається виконання тих чи інших завдань у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Як нами було доведено вище, сьогодні реалізація тих чи інших напрямів кадрової політики в органах НПУ покладається на значне коло суб'єктів. Причому з негативного боку слід відмітити тенденцію не лише до постійного розширення мережі таких суб'єктів, але й до зростання кількості працівників самих кадрових служб. Зазвичай, керівництво МВС та НПУ таку ситуацію пояснює ускладненням діяльності кадрових служб, а також розширенням переліку покладених на них завдань і функцій. Однак, якщо

враховувати, що гранична чисельність працівників НПУ закріплена на законодавчому рівні і вже протягом багатьох років залишається незмінною, таке пояснення видається нам не зовсім доречним.

Дійсно, працівники кадрових підрозділів сьогодні виконують значно більший обсяг завдань у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Однак, така ситуація не повинна розглядатись як безумовна підстава для збільшення особового складу таких підрозділів. На нашу думку, існують інші, більш раціональні *шляхи оптимізації їх діяльності, зокрема*: упорядкування структури і чисельності кадрових підрозділів з метою встановлення їх найбільш оптимального співвідношення із штатною чисельністю відповідного органу (підрозділу) поліції; «ревізія» функціональних повноважень кадрових підрозділів (скасування тих завдань, які дублюються, є застарілими чи неактуальними); підвищення загального рівня професійної підготовки працівників кадрових служб; впровадження в практику їх діяльності сучасних кадрових методик і технологій; комп'ютеризація типових кадрових процедур; раціоналізація роботи з обліковою, статистичною, звітною та іншою документацією; впровадження практики надання окремих кадрових послуг зовнішніми «вузькоспеціалізованими» суб'єктами (різноманітними консалтинговими, аудиторськими, інформаційними, проектними, консультативними та іншими фірмами) тощо.

Звісно, наведеним переліком не вичерпується уся проблематика організації діяльності системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Однак, без усунення вказаних вище недоліків впровадження будь-яких інших заходів, спрямованих на підвищення якості та ефективності кадрової роботи в органах поліції буде приречене на невдачу.

2.3. Адміністративно-правове регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України

Формування та реалізація державної кадрової політики загалом та кадрової політики в органах НПУ зокрема – це не безсистемний і хаотичний процес, а чітко організований механізм, кожен елемент якого функціонує у суворо визначеному порядку, спрямований на досягнення спільної мети і завдань, керується єдиними принципами та засадами, має загальні пріоритети та напрями розвитку. Причому основною умовою злагодженого функціонування всіх елементів такого механізму є належне адміністративно-правове регулювання, в якому бажання та воля законодавця об'єктивуються в реальні правові норми і правила, що є загальнообов'язковими для всіх без винятку учасників суспільних відносин у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.

То що ж необхідно розуміти під адміністративно-правовим регулюванням кадрової політики в органах НПУ, якою має бути його структура, які нормативно-правові акти ним охоплюються, які недоліки його характеризують, в якому напрямі має відбуватись його розвиток та удосконалення – відповіді на ці та інші питання ми спробуємо дати в даному підрозділі нашого дисертаційного дослідження.

Аналіз значної кількості наукових джерел засвідчує, що термін «адміністративно-правове регулювання» є похідним від такої більш загальної категорії, як «правове регулювання», яка досить широко застосовується як в теорії права, так і в галузевих науках. Однак, незважаючи на таку популярність, серед науковців й досі не досягнуто принципової єдності поглядів на розуміння її сутності і змісту. Нажаль, обмежений обсяг дисертації не дозволяє нам детальніше зупинитись на розгляді даного питання (тим більше, що це виходить за рамки окресленого нами предмета дослідження і потребує свого аналізу в межах окремої наукової праці). А тому, нижче ми лише тезисно окреслимо найбільш популярні точки зору, що дозволить отримати загальне уявлення про змістове наповнення категорії «правове регулювання», а відтак, обґрунтувати

власний погляд на зміст терміну «адміністративно-правове регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ».

Отже, як нам вдалося встановити, в сучасних наукових джерелах під «правовим регулюванням» пропонується розуміти:

- *«Впорядкування суспільних відносин», а саме:* «здійснюване державою за допомогою права і сукупності правових засобів *упорядкування суспільних відносин*, їх юридичне закріплення, охорона та розвиток» [260, с. 447]; «встановлення правових норм та *підпорядкування* останнім відповідних *суспільних відносин* шляхом спрямування поведінки їх учасників» [308, с. 30].
- *«Діяльність», а саме:* «цілеспрямована *діяльність* суб'єктів нормотворчого процесу щодо врегулювання та впорядкування засобами юридичної техніки суспільних відносин, які виникають з приводу ...» [133, с. 176].
- *«Процес», а саме:* «здійснюваний за допомогою юридичних засобів *процес* упорядкування суспільних відносин з метою забезпечення певної сукупності соціальних інтересів, які вимагають правового регулювання» [97, с. 208]; «*процес*, який опосередковує зв'язок між правовими нормами та реальними суспільними відносинами, врегульованими цими нормами» [35, с. 126].
- *«Механізм», а саме:* «комплексний *механізм* прийняття та реалізації адміністративно-правових норм, які закріплюють організаційно-правові основи кадрового забезпечення ...» [244, с. 166].
- *«Форми та методи», а саме:* «сукупність різних форм та методів юридичного впливу держави на поведінку учасників суспільних відносин, який здійснюється з метою підпорядкування цієї поведінки встановленому у суспільстві правопорядку» [49, с. 20].
- *«Функція», а саме:* «юридична функція, що реалізується державою в процесі впливу на суспільні відносини і за допомогою якої поведінка учасників цих відносин приводиться у відповідність з вимогами і дозволами, котрі містяться в нормах права ...» [65, с. 437].

- *«Правовий (юридичний) вплив».* Це традиційний і найбільш популярний на сьогодні підхід, згідно якого під правовим регулюванням пропонується розуміти «здійснюваний за допомогою норм права і сукупності правових засобів юридичний вплив на суспільні відносини» [29, с. 8]. Іноді, уточнюється, що такий вплив здійснюється «з метою упорядкування, закріплення, охорони і розвитку» суспільних відносин [246, с. 151]; або що він має бути «результативним і нормативно-організаційним» [1, с. 145]; або що він має здійснюватися «в інтересах усього суспільства або певного колективу» [25, с. 212] тощо.

Узагальнивши наведені вище дефініції, а також враховуючи специфіку предмета нашого дослідження, ми можемо сформулювати власну дефініцію поняття «**адміністративно-правове регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ**». Зокрема, пропонуємо його визначати як ***здійснюваний за допомогою норм адміністративного права і сукупності засобів адміністративно-правового характеру юридичний вплив уповноважених суб'єктів, що здійснюється з метою встановлення, упорядкування, закріплення, розвитку та охорони суспільних відносин, які виникають у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, й спрямований на досягнення об'єктивно сформованої мети та цілей такої політики.***

Нормативним складником адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ в межах даного дослідження доцільно вважати усю сукупність законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, які в тій чи іншій мірі регулюють суспільні відносини у сфері формування та реалізації такої політики. У найбільш загальному розумінні він включає: Конституцію та закони України, постанови ВРУ, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази та розпорядження МВС України, НПУ, інших міністерств і ЦОВВ, а також міжнародні нормативно-правові акти та договори, ратифіковані Україною в установленому порядку.

Як бачимо, адміністративно-правове регулювання кадрової політики в органах НПУ включає в себе надзвичайно широкий перелік нормативно-правових актів. А тому, для зручності аналізу науковці все частіше здійснюють їх класифікацію, в основу якої кладуть найрізноманітніші критерії: це і суб'єкт видання, і юридична сила, і сфера застосування тощо. Так, наприклад, П.Б. Коптєв усю нормативну базу, якою керуються працівники підрозділів по роботі з персоналом, умовно поділяє на зовнішню, яка створюється за межами системи ОВС, але до створення якої система ОВС має пряме відношення, безпосередньо розробляючи або беручи участь у розробці проектів тих чи інших нормативних актів, і внутрішню, тобто відомчу нормативну базу [133, с. 87]. Не зважаючи на значну практичну цінність та наукову обґрунтованість такої класифікації, ми не можемо в повній мірі її підтримати з огляду на неповноту та обмежений характер визначених критеріїв. А все тому, що за їх межами залишилась ще ціла низка важливих нормативно-правових актів, розробка та прийняття яких здійснюється без участі ОВС. Зокрема, мова йде про Конституцію України, КЗпПУ, інші кодекси та законодавчі акти, в яких закріплюються фундаментальні засади формування та реалізації державної кадрової політики, складовою якої, як нами було доведено в першому розділі даної дисертації, є в тому числі й кадрова політика в органах НПУ.

Підсумовуючи аналіз обґрунтованих в науковій літературі поглядів на систему адміністративно-правового регулювання кадрової політики, а також узагальнюючи положення відповідних нормативно-правових актів та практики кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ, ми можемо запропонувати **власний погляд на систему адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ, що передбачає виокремлення в її межах чотирьох відносно самостійних рівнів, які відповідають** окресленому нами на початку даного дослідження **місцю кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі.**

Загальний рівень, що охоплює адміністративно-правове регулювання державної кадрової політики загалом. Серед основних нормативно-правових актів, що наповнюють даний рівень, можна назвати такі:

– Конституція України – визначає фундаментальні засади адміністративно-правового регулювання всіх без винятку сфер публічного управління; гарантує вільний і всебічний розвиток особистості; забороняє будь-які форми дискримінації; закріплює право на працю, її вільне обрання та гідну оплату; окреслює загальні засади проходження державної служби тощо [132].

– Міжнародні нормативно-правові акти, в тому числі: Загальна декларація прав людини [96], Міжнародний пакт про громадянські та політичні права [167], Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права [168], Конвенція про дискримінацію в галузі праці та занять [130], Конвенція про політику в галузі зайнятості [131], Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації [166], «Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» [283] та інші.

– КЗпПУ, який «регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини» [123].

– КУпАП [125] та ККУ [142], які встановлюють відповідно адміністративну (ст.ст. 41, 41-1, 41-2, 41-3 та ін.) та кримінальну (ст.ст. 170, 171, 172, 173, 174, 175 та ін.) відповідальність за порушення законодавства про працю, а також трудових прав та інтересів працівників.

– Закон України «Про державну службу», який «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка

функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях» [212].

– Антикорупційне законодавство, зокрема Закони України «Про очищення влади» [236], «Про запобігання корупції» [216], «Про Національне антикорупційне бюро» [229] та інші.

– Освітнє законодавство, зокрема Закони України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» [240], «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» [242], «Про вищу освіту» [210], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [228], «Про освіту» [234], «Про фахову передвищу освіту» [241], «Про повну загальну середню освіту» [238] та інші.

– Інші законодавчі акти, до переліку яких можна віднести такі Закони України: «Про пенсійне забезпечення» [237], «Про охорону праці» [235], «Про відпустки» [211], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [239], «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» [214], «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [213], «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [231], «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [218], «Про зайнятість населення» [215], «Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні» [217], «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [233] та багато інших.

В рамках розгляду загального рівня адміністративно-правового регулювання державної кадрової політики, варто бодай коротко зупинитись на характеристиці Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [273]. Як можна помітити, термін дії Стратегії на даний час уже скінчився, однак не згадати про неї неможливо, з огляду на ту концептуальну роль, яку вона відіграла у

формуванні сучасного бачення розвитку людського потенціалу нашої держави. Як справедливо наголошують науковці, саме ця Стратегія «визначила нову філософію реалізації кадрової політики» [172, с. 31], яка «базується на засадах професіоналізму та порядності, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах «економіки знань», коли інтелектуальні ресурси дають більший прибуток, ніж природні» [80, с. 6].

Безпосередньо в Стратегії зазначається, що головними причинами, які обумовили необхідність її розробки і прийняття, стало: стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі; відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконаліть механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики [273]. З метою системної ліквідації перерахованих вище негативних факторів, в Стратегії чітко окреслено мету державної кадрової політики, визначено її основні цілі та завдання, диференційовано етапи реалізації Стратегії, а також вказано необхідне нормативно-правове, організаційне та фінансове забезпечення її реалізації. Більш детально зміст вказаних положень Стратегії буде проаналізовано в наступному розділі даного дисертаційного дослідження.

Міжгалузевий рівень, що охоплює адміністративно-правове регулювання державної кадрової політики в органах виконавчої влади. Основними правовими актами, що функціонують на даному рівні, є:

– Закон України «Про Кабінет Міністрів України», що визначає організацію, повноваження і порядок діяльності Кабінету Міністрів України, який є вищим органом у системі органів виконавчої влади [225].

– Закон України «Про центральні органи виконавчої влади, що визначає організацію, повноваження та порядок діяльності центральних органів виконавчої влади України, до системи яких входять міністерства України, зокрема МВС, та інші центральні органи виконавчої влади, зокрема НПУ [243].

– Постанови Кабінету Міністрів України, в тому числі: «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» від 15.02.2002 р. № 169; «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» від 01.10.2014 р. № 500; «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» від 25.03.2016 р. № 229; «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби» від 25.03.2016 р. № 243; «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016 р. № 246; «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”» від 22.07.2016 р. № 448; «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 27.09.2016 р. № 674; «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 р. № 15; «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23.08.2017 р. № 640; «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06.02.2019 р. № 106; «Про затвердження Порядку здійснення дисциплінарного провадження» від 04.12.2019 р. № 1039; «Деякі питання реформування державного управління» від 18.12.2019 р. № 1071; «Про затвердження Порядку укладення контрактів про проходження державної служби» від 17.06.2020 р. № 494; «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» від 28.12.2020 р. № 1343; «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників,

посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 28.04.2021 р. № 446; «Про затвердження Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки» від 23.02.2022 р. № 154; «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 12.04.2022 № 440 та багато інших.

– Накази НАДС, в тому числі: «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 03.03.2016 р. № 47; «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» від 03.03.2016 р. № 48; «Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку» від 03.03.2016 р. № 50; «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 р. № 158; «Про затвердження Типового порядку проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади» від 20.12.2016 р. № 277; «Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах» від 16.01.2021 р. № 6-21; «Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 03.12.2020 р. № 226-20; «Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби» від 30.09.2020 р. № 187-20; «Про затвердження Порядку здійснення НАДС, його територіальними органами контролю за додержанням визначених Законом України «Про державну службу» умов реалізації громадянами права на державну службу» від 10.09.2020 р. № 168-20; «Про затвердження Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 27.07.2020 р. № 132-20; «Про затвердження Порядку моніторингу вакантних посад державної служби категорії «А» та обліку державних службовців категорії «А»» від 01.07.2021 р. № 103-2 та багато інших.

Галузевий рівень, що охоплює адміністративно-правове регулювання кадрової політики МВС України. До основних нормативно-правових актів, що складають фундамент даного рівня, можна віднести:

– Закони України, в тому числі: «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб» від 09.04.1992 р., «Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів» від 23.12.1993 р., «Про статус ветеранів військової служби і ветеранів органів внутрішніх справ і деяких інших осіб та їх соціальний захист» від 24.03.1998 р., «Про загальну структуру і чисельність Міністерства внутрішніх справ України» від 10.01.2002 ., «Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі» від 03.10.2019 р. та інші.

– Постанови і розрядження Кабінету Міністрів України, в тому числі: «Положення про проходження служби рядовим і начальницьким складом ОВС» 29.07.1991 р. № 114, «Про підвищення рівня пенсійного забезпечення військовослужбовців, осіб начальницького і рядового складу ОВС та деяких інших осіб» від 27.08.2003 р. № 1350, «Про підвищення рівня пенсійного забезпечення військовослужбовців, осіб начальницького і рядового складу ОВС та деяких інших осіб» від 13.07.2004 р. № 895, «Про вдосконалення мережі вищих навчальних закладів МВС» від 22.02.2008 р. № 77, «Про проведення експерименту з підготовки фахівців для МВС» від 29.12.2010 р. № 2355-р, «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 25.03.2015 р. № 171, «Про затвердження Положення про МВС України» від 28.10.2015 р. № 878, «Про затвердження Порядку добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання до закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для МВС України і НПУ, та вищого військового навчального закладу НГУ» від 15.04.2016 р. № 315, «Про затвердження Порядку проведення обов'язкових попереднього і періодичних

медичних оглядів (диспансеризації) у закладах охорони здоров'я МВС» від 01.11.2016 р. № 1146, «Про схвалення Стратегії розвитку органів системи МВС на період до 2020 року» від 15.11.2017 р. № 1023-р, Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії розвитку органів системи МВС на період до 2020 року» від 21.08.2019 р. № 693-р та інші.

– Накази і розпорядження МВС України, в тому числі: «Про затвердження Порядку добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання до закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для МВС України і НПУ, та вищого військового навчального закладу НГУ» від 15.04.2016 р. № 315, «Про затвердження Інструкції про порядок медичного обслуговування в закладах охорони здоров'я МВС» від 03.06.2016 р. № 462, «Про затвердження Порядку проведення обов'язкових попереднього і періодичних медичних оглядів (диспансеризації) у закладах охорони здоров'я МВС» від 01.11.2016 р. № 1146, «Про затвердження Порядку підготовки документів для призначення на посади та звільнення з посад у МВС України» від 04.07.2017 р. № 564, «Про затвердження Інструкції з організації обліку персоналу в МВС України» від 08.07.2019 р. № 547, «Про затвердження Положення про проведення конкурсу на заміщення (комплектування) вакантних наукових посад у наукових установах, що належать до сфери управління МВС України, закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для МВС України і НПУ, та вищих військових навчальних закладах НГУ» від 11.03.2019 р. № 160, «Про затвердження Антикорупційної програми МВС України на 2020-2022 роки» від 31.01.2020 р. № 84, «Про затвердження Положення про орган державного нагляду за охороною праці МВС України» від 14.07.2021 р. № 542, «Про затвердження Положення про впровадження в МВС України, Головному сервісному центрі МВС, закладах, установах і на підприємствах, що належать до сфери управління МВС, механізмів заохочення викривачів та формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції»» від 09.12.2021 р. № 921 та інші.

Відомчий рівень, що охоплює адміністративно-правове регулювання кадрової політики в органах і підрозділах НПУ. В межах характеристики даного рівня варто згадати про такі основні нормативно-правові акти:

– Міжнародні акти, в тому числі: «Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку» [124], «Декларація про поліцію» [78], «Європейський кодекс поліцейської етики» [94] та інші.

– Закони України, в тому числі: «Про Національну поліцію України» від 2.07.2015 р., «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» від 15.03.2018 р.

– Указ Президента України «Про перелік посад, які можуть бути заміщені поліцейськими в державних органах, установах та організаціях» від 09.12.2015 р. № 691/2015.

– Постанови Кабінету Міністрів України, в тому числі: «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03.11.2010 р. № 996, «Про деякі особливості грошового забезпечення та заробітної плати поліцейських та працівників Національної поліції» від 07.04.2015 р. № 260, «Про затвердження Положення про Національну поліцію» від 28.10.2015 р. № 877, «Про грошове забезпечення поліцейських, відряджених до державних органів, установ та організацій» від 04.11.2015 р. № 910, «Про грошове забезпечення поліцейських Національної поліції» від 11.11.2015 р. № 988, «Про затвердження Порядку оцінки рівня довіри населення до Національної поліції» від 07.02.2018 р. № 58, «Про затвердження порядків зарахування періодів служби до страхового стажу військовослужбовцям (крім військовослужбовців строкової військової служби), особам начальницького і рядового складу та подання відсутніх у Державному реєстрі загальнообов'язкового державного соціального страхування відомостей про грошове забезпечення та сплату страхових внесків стосовно військовослужбовців (крім військовослужбовців строкової військової служби), осіб начальницького і рядового складу, поліцейських» від 21.08.2019 р. № 770 та інші.

– Накази МВС України, в тому числі: «Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських» від 17.11.2015 р. № 1465; «Про затвердження Порядку проходження комплексного медичного огляду (диспансеризації) поліцейськими» від 10.12.2015 р. № 1561, «Про затвердження Положення про організацію післядипломної освіти працівників НП» від 24.12.2015 р. № 1625, «Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських» від 25.12.2015 р. № 1631, «Про затвердження Порядку та умов виплати одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті) чи втрати працездатності поліцейського» від 11.01.2016 р. № 4, «Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників НПУ» від 26.01.2016 р. № 50, «Про затвердження Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в НПУ» від 09.02.2016 р. № 90, «Про затвердження Положення про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції» від 16.02.2016 р. № 105, «Про затвердження Порядку присвоєння спеціальних звань поліції та позбавлення спеціальних звань» від 12.03.2016 р. № 177, «Про затвердження Порядку та умов виплати грошового забезпечення поліцейським НП та здобувачам вищої освіти закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку поліцейських» від 06.04.2016 р. № 260, «Про затвердження Порядку формування та ведення особових справ поліцейських» від 12.05.2016 р. № 377, «Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських» від 09.11.2016 р. № 1179, «Про затвердження Порядку підготовки та видання наказів щодо проходження служби в поліції» від 23.11.2016 р. № 1235, «Про затвердження Інструкції з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) НП» від 30.01.2017 р. № 67, «Порядок укладання контракту про проходження служби в поліції» від 03.02.2017 р. № 89, «Про затвердження типових форм контрактів про здобуття освіти в закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських» від 01.03.2017 р. № 173, «Про затвердження Інструкції про порядок використання поліграфів у НПУ» від 13.11.2017 р. № 920, «Про затвердження

Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників НПУ та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських» від 06.02.2019 р. № 88, «Положення про дисциплінарні комісії в НПУ та Про реалізацію окремих положень Дисциплінарного статуту НПУ» від 07.11.2018 р. № 893, «Про встановлення індикаторів, за якими здійснюється проведення оцінки рівня довіри населення до НПУ» від 09.11.2018 р. № 900, «Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників НПУ та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських від 06.02.2019 р. № 88, «Про заохочення в НПУ» від 25.04.2019 р. № 317, «Про затвердження Професійних, освітніх і кваліфікаційних вимог, яким повинні відповідати поліцейські для зайняття вакантних посад у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських» від 13.02.2020 р. № 123, «Про затвердження Порядку розслідування та ведення обліку нещасних випадків, що сталися з поліцейськими» від 05.10.2020 р. № 705 та інші.

Підсумовуючи характеристику системи адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ ми хочемо зробити декілька зауважень.

Перше зауваження стосується умовного характеру запропонованої нами системи, у якій окреслено лише найбільш загальні межі адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ. Звісно, якщо в повній мірі враховувати всі аспекти, які характеризують місце кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі (більш детально про це йшла мова в першому підрозділі дисертації і наочно зображено у відповідному додатку), то додатково необхідно виділити ще два додаткові рівні: перший – охоплює адміністративно-правове регулювання державної політики, а також загальної кадрової політики, а останній – адміністративно-правове регулювання кадрової політики окремих органів, підприємств, установ, організацій, які входять до системи НПУ. Однак, ми свідомо відступили від такої надмірної деталізації,

оскільки вона лише ускладнює і без того надмірно розгалужену систему адміністративно-правового регулювання кадрових процесів в НПУ.

Друге застереження стосується неповноти сформованих нами переліків нормативно-правових актів, які наповнюють той чи інший рівень адміністративно-правового регулювання. До таких переліків ми включили лише незначну частину нормативно-правових актів, положення яких спрямовані на регулювання кадрових процесів в органах НПУ. Однак, очевидно, що окрім згаданих нами актів, можна виділити ще майже сотню законів, а також ще кілька сотень підзаконних нормативно-правових актів, які прямо чи опосередковано впливають на формування та реалізацію державної кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема. Однак, обмежений обсяг дослідження не дозволяє нам це зробити, оскільки їх зміст в повній мірі може бути розкритий лише в рамках спеціальних предметних наукових досліджень.

Аналіз адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ буде неповним без визначення його основних недоліків, прогалин і прорахунків. Водночас, відразу ж зауважимо, що кожен із названих нами вище нормативно-правових актів має певні недоліки та неточності, однак ми не ставимо собі за мету виявити їх усі. Це зробити практично не можливо, а в рамках лише даного підрозділу дисертації – ще й не доцільно. Натомість, основну увагу ми пропонуємо зосередити на системних недоліках, які характеризують не окремий акт, а цілісну систему адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ. Такий підхід дозволить дати загальну оцінку такій системі, а також окреслити найбільш перспективні напрями її реформування.

Отже, як нам вдалося встановити, на сьогодні **адміністративно-правове регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ характеризується такими системними недоліками**:

- ***Відсутність комплексного нормативно-правового акту, в якому з позицій наукового підходу було б окреслено стратегічне бачення та концептуальні засади подальших напрямів розвитку кадрової політики в***

органах НПУ України. Необхідність розробки та ухвалення такого акту не викликає сумнівів і заперечень з огляду на ті системні реформи, які останніми роками проводяться в правоохоронній сфері загалом, та в поліції зокрема. Зміна цільової спрямованості діяльності поліції, визначення нових завдань і функцій, впровадження демократичних принципів і методів, орієнтація на європейський досвід та загальновизнані міжнародні стандарти – це далеко не повний перелік факторів, які обумовлюють необхідність розробки та впровадження сучасних підходів до організації кадрової роботи в органах і підрозділах поліції. Всі ці підходи мають бути систематизовані, уніфіковані, узгоджені й чітко окреслені в рамках єдиної наукової концепції кадрової політики в органах НПУ, зовнішньою формою вираження якої може стати, наприклад, *Стратегія розвитку кадрової політики в органах НПУ на 2023-2030 роки*. Нашу думку, в Стратегії необхідно: по-перше, окреслити проблеми, які характеризують сучасний стан кадрового забезпечення, основні недоліки кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ, дані короткострокового і довгострокового кадрового прогнозування; по-друге, визначити поняття, сутність і зміст кадрової політики в органах НПУ, її межі, місце і роль в публічному управлінні, характер внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків; по-третє, закріпити мету, цільову спрямованість, функції, принципи, завдання та напрями реалізації кадрової політики в органах поліції; по-четверте, визначити етапи реалізації кадрової політики та виконання поставлених завдань тощо.

- ***Застарілий характер адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ***. Як свідчить детальний аналіз згаданих нами вище нормативно-правових актів, в основі більшості з них лежать застарілі концептуальні засади такої політики. Деякі з них не враховують сучасні виклики, обумовлені активізацією євроінтеграційних процесів, а також кризові явища в суспільно-політичному та економічному житті нашої держави, пов'язані з активізацією воєнних дій. Досить часто в них можна зустріти положення, які відсилають до інших нормативних актів, що уже застаріли або ж узагалі втратили чинність. І, звісно, основна проблема – це значна

кількість актів, які регулювали кадрові процеси в органах міліції і навіть через сім років після припинення її існування залишаються чинними. Перераховані вище обставини свідчать про *необхідність осучаснення адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ, основною метою якого є впровадження новітніх концептуальних засад її формування та реалізації.* Адже, як відомо, не можливо запровадити нові підходи до роботи з кадрами, використовуючи застарілі кадрові технології та методики без їх належного оновлення та приведення у відповідність до вимог сьогодення.

- ***Нечіткість та епізодичний характер адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в органах НПУ, наявність великої кількості прогалин і неврегульованих питань.*** Прийняття Закону України «Про НПУ», з яким асоціюється початок найбільш масштабної за всю історію незалежності України реформи правоохоронної системи взагалі, та органів поліції зокрема, обумовило впровадження нових підходів до кадрової роботи та створення принципово нової моделі кадрового забезпечення НПУ. Наступним етапом мала стати розробка та прийняття цілого пакету нормативно-правових актів, спрямованих на деталізацію та конкретизацію відповідних законодавчих положень. Однак, вимушені констатувати, що на сьогоднішній день даний етап так і не було завершено. Багаторічний досвід застосування Закону дозволив виявити дуже велику кількість «слабких» місць і прогалин в правовому регулюванні кадрового забезпечення органів і підрозділів поліції, які негативно впливають на його якість та ефективність. *З метою усунення даного недоліку необхідно провести детальний моніторинг нормативно-правових актів, які регулюють питання кадрової роботи в органах НПУ, й вжити заходів до їх конкретизації та деталізації, максимального заповнення існуючих прогалин, усунення виявлених суперечностей та ліквідації дублювань*. Причому під час виконання даного завдання особливу увагу необхідно приділити питанням, що пов’язані із використанням сучасних кадрових технологій, впровадженням новітніх методів і методик кадрової роботи, закріпленням правового статусу

нових суб'єктів кадрової політики, оскільки саме в їх адміністративно-правовому регулюванні відмічається найбільша кількість прогалин.

- ***Відсутність системності та послідовності в адміністративно-правовому регулюванні формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.*** Понад 15 років тому П.Б. Коптєв у своєму дисертаційному дослідженні справедливо наголошував на «відсутності систематизації відомчої нормативно-правової бази в сфері роботи з персоналом ОВС» [133, с. 77]. На даний час ця проблема не лише не була усунута, а навпаки, набула ще більших масштабів і загрозливого характеру. Нормативно-правова база у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ стала ще більш громіздкою та неузгодженою, адже і без того значний перелік підзаконних актів, які регулювали кадрову роботу в ОВС, доповнився новими актами, які регулюють аналогічні питання в органах поліції. Як наслідок, можна спостерігати велику кількість дублювань та суперечностей, які негативно позначаються на якості адміністративно-правового забезпечення кадрової роботи, що призводить до зниження її ефективності. Найбільш раціональним способом усунення даного, на нашу думку, є *проведення масштабної систематизації нормативно-правових актів, якими регулюється формування та реалізація кадрової політики в органах НПУ*. Це дозволить: суттєво скоротити кількість таких актів шляхом скасування і відміни тих, що містять застарілі й суперечливі норми; покращити їх якість, завдяки використанню новітніх методів і способів нормотворчої техніки; полегшити їх застосування, за рахунок об'єднання в єдиному акті відразу кількох суміжних нормативно-правових актів.

- ***Недостатнє науково-теоретичне забезпечення адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ.*** Як свідчить аналіз правозастосовної практики, ігнорування необхідності застосування сучасних наукових підходів, а також результатів теоретико-прикладних досліджень під час процесу розробки та ухвалення нормативно-правових актів, які спрямовані на регулювання тих чи інших питань у сфері кадрового забезпечення органів НПУ, тягне за собою цілу низку негативних наслідків. Це і застосування недоречної

термінології, і порушення логіки розташування розділів й окремих статей, і внутрішні та зовнішні суперечності, і неповнота правового регулювання, і багато іншого. Як наслідок, до таких нормативних актів досить часто вносяться зміни і доповнення, або ж вони взагалі скасовуються, визнаються нечинними чи навіть неконституційними. Відтак, *передумовою, обов'язковим початковим етапом прийняття будь-якого нормативно-правового акту у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ,* на нашу думку, *повинно бути проведення фундаментальних науково-практичних досліджень.* Причому обов'язковою складовою таких досліджень має стати комплексний і всебічний аналіз існуючого правового поля, вивчення позитивного зарубіжного досвіду та загальновизнаних міжнародних стандартів, широке використання механізмів прогнозування, планування та моніторингу кадрових проблем тощо.

- ***Низька якість нормотворчої техніки.*** Належне науково-теоретичне забезпечення – це лише перший етап процесу розробки та ухвалення правових актів, які спрямовані на регулювання тих чи інших питань у сфері кадрового забезпечення органів НПУ. І не завжди від його якості залежить якість прийнятого акту. Не менш вагому роль відіграє чітка та належна організація нормотворчої роботи, адже саме завдяки їй норма права отримує своє зовнішнє вираження у вигляді тексту відповідної статті правового акту. Однак, проаналізувавши значну кількість нормативно-правових актів у сфері кадрового забезпечення НПУ, нами було виявлено численні правові колізії, дублювання, використання нечітких термінів і понять та інші порушення правил юридичної техніки, які свідчать про надзвичайно низьку кваліфікацію суб'єктів відомчої нормотворчості. На нашу думку, *з метою підвищення якості нормотворчої техніки необхідно розробити і забезпечити впровадження єдиних організаційних і методичних засад її здійснення, в основі яких лежить суворе і неухильне дотримання встановлених правил і стандартів*.

- ***Надмірна деталізація та конкретизація адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ.*** Останніми роками все більшої популярності набуває теза про те, що «службова діяльність

працівників ОВС повинна суворо регламентуватися законами, підзаконними актами, статутними положеннями та інструкціями» [133, с. 102]. У цілому підтримуючи таку точку зору, ми все ж таки хочемо висловити певні застереження з приводу небезпеки її надмірної об'єктивізації в адміністративно-правовому забезпеченні кадрової політики в органах НПУ. Очевидним залишається той факт, що об'єктивно неможливо охопити рамками правового регулювання усе різноманіття суспільних відносин, які виникають в процесі формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Це обумовлено і надзвичайною динамікою реформаційних процесів, й інтенсивністю впровадження новітніх кадрових технологій та методів роботи з кадрами, і численними нестандартними ситуаціями, які виникають в процесі їх практичного застосування. Відтак, *в системі адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ вкрай необхідно дотримуватись оптимального балансу нормативно-правових та морально-етичних норм і регуляторів*. Нормативно-правові акти мають регулювати кадрові процеси лише в загальних рисах, а їх інтерпретацію в конкретній ситуації мають здійснювати відповідні суб'єкти кадрової політики у відповідності з особистими моральними установками, цінностями та переконаннями.

Вище нами було окреслено лише найбільш суттєві системні недоліки адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ, які відчутно знижують її якість та ефективність. Без їх ліквідації розробка та реалізація такої політики буде приречена на невдачу, так само, як і здійснення реформи НПУ та всієї правоохоронної системи загалом [63; 51; 53; 54; 55].

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши адміністративно-правовий механізм формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, ми прийшли до таких висновків:

Для всіх (або, принаймні, для абсолютної більшості) державно-правових категорій, в назвах яких використовується слово «механізм», характерні три основні риси: по-перше, це сукупність різних за своїм характером і спрямованістю заходів, засобів, методів, методик, прийомів впливу суб'єкта на підпорядковані об'єкти; по-друге, всі вони перебувають між собою у взаємозв'язку та взаємодії і у своїй сукупності складають цілісну систему; по-третє, така система має динамічний характер і визначає послідовність, порядок протікання певного державно-правового явища, його реалізацію. Окрім названих загальних ознак, варто вести мову також і про спеціальні ознаки, які властиві саме для механізму кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема. По-перше, за своєю сутністю і правовою природою механізм кадрової політики в органах НПУ являє собою цілісну, внутрішньо узгоджену систему елементів, що забезпечують втілення в життя такої політики. По-друге, за своїм змістом механізм кадрової політики в органах НПУ являє собою сукупність таких взаємопов'язаних і взаємообумовлених напрямів, як «формування» та «реалізація» означеної державної політики. По-третє, цільова спрямованість механізму кадрової політики в органах НПУ визначається загальною стратегією такої політики і спрямована на досягнення її мети, завдань, а також на забезпечення найбільш ефективної реалізації визначених нею напрямів. По-четверте, механізм кадрової політики в органах НПУ повинен мати відповідне адміністративно-правове забезпечення.

Структура адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ складається з цілої низки елементів, які можуть бути об'єднані в чотири блоки: 1) нормативний блок, що включає: нормативно-правові акти, якими визначаються підстави і порядок формування та реалізації адміністративно-правового механізму державної кадрової політики в органах поліції; принципи, цільову спрямованість, завдання та функції адміністративно-правового механізму державної кадрової політики в органах поліції. 2) організаційний блок, що включає: суб'єктів, на яких покладається формування та реалізація державної кадрової політики в органах поліції; правову культуру та

правову свідомість; 3) функціональний блок, що включає: адміністративно-правові відносини, що складаються у сфері формування та реалізації державної кадрової політики в органах поліції, акти реалізації прав та обов'язків, а також акти застосування права; 4) процедурний блок, що включає: форми та методи кадрової політики; засоби, заходи та інструменти правового впливу та регулювання; відповідне забезпечення.

У найбільш загальному розумінні під адміністративно-правовим механізмом формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ необхідно розуміти закріплену в законах та підзаконних нормативно-правових актах (нормативний блок) цілісну, внутрішньо узгоджену, динамічну, складностуктуровану систему різних за своїм характером і спрямованістю форм, методів, заходів, засобів та інструментів (процедурний блок), за допомогою яких уповноважені суб'єкти (організаційний блок) здійснюють регулювання адміністративно-правових відносин, що складаються у сфері формування та реалізації державної кадрової політики в органах поліції (функціональний блок), з метою досягнення її завдань і стратегічних цілей

Усі без винятку суб'єкти кадрової політики в органах НПУ характеризуються такими загальними ознаками: 1) вони наділені державно-владними повноваженнями у сфері формування та реалізації такої політики; 2) мають чітко визначену сферу компетенції щодо формування та реалізації такої політики; 3) їх повноваження, сфера компетенції, завдання та функції мають відповідне нормативно-правове закріплення; 4) вони є активними учасниками кадрових процесів.

Система суб'єктів кадрової політики в органах НПУ, як єдиний і цілісний елемент, характеризується такими ознаками: 1) це не просто сукупність певних органів і посадових осіб, а їх цілісна, складноорганізована система; 2) діяльність усіх суб'єктів спрямована на досягнення спільної мети; 3) система таких суб'єктів має ієрархічну побудову; 4) між такими суб'єктами існують чітко виражені управлінські зв'язки; 5) такі суб'єкти організаційно і функціонально відокремлені

як один від одного, так і від інших суб'єктів публічного управління; 6) їх діяльність має скоординований характер.

У найбільш загальному розумінні система суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ – це цілісна, ієрархічна, складноорганізована та скоординована система взаємопов'язаних між собою, організаційно підпорядкованих та функціонально відокремлених суб'єктів – органів та посадових осіб, які є активними учасниками кадрових процесів, державно-владні повноваження, компетенція, завдання та функції яких у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ мають відповідне нормативно-правове закріплення, і діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети та завдань такої політики.

Усіх суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ найбільш доцільно класифікувати відразу за кількома критеріями. По-перше, в залежності від місця кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі держави, суб'єкти формування та реалізації такої політики можуть перебувати на різних ієрархічних рівнях: 1) суб'єкти, які формують та реалізують державну кадрову політику; 2) суб'єкти, які формують та реалізують кадрову політику органів виконавчої влади; 3) суб'єкти, які формують та реалізують кадрову політику МВС; 4) суб'єкти, які формують та реалізують кадрову політику в органах НПУ; 5) суб'єкти, які формують та реалізують кадрову політику органів, підприємств, установ, організацій, які входять до системи поліції. По-друге, в залежності від сфери компетенції, усіх суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ можна поділити на три групи: 1) сфера компетенції яких поширюється на всі органи і підрозділи поліції (центральний рівень); 2) сфера компетенції яких обмежується певною територією (регіональний та локальний рівні); 3) сфера компетенції яких поширюється на конкретний орган, підрозділ поліції (об'єктовий рівень). По-третє, в залежності від характеру та специфіки завдань і функцій, які стоять перед суб'єктами формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, їх можна диференціювати на суб'єктів загальної (наділені широким обсягом повноважень щодо врегулювання

кадрових процесів в органах і підрозділах НПУ) та спеціальної компетенції (виконують лише окремі, вузькоспеціалізовані завдання і функції). По-четверте, в залежності від характеру взаємозв'язку між суб'єктами кадрової політики та об'єктами, на які спрямовано їх вплив, можна виділити внутрішніх (які входять до системи НПУ) і зовнішніх суб'єктів (організаційно відокремлені від органів і підрозділів поліції).

До системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ входять такі суб'єкти: 1) Президент України; 2) ВРУ; 3) Кабінет Міністрів України; 4) НАДС; 5) МВС України, зокрема через Міністра внутрішніх справ України, Департамент персоналу МВС України та інші структурні підрозділи МВС України; 6) НПУ, зокрема через голову НПУ, ДКЗ НПУ та інші структурні підрозділи центрального органу управління поліції; 7) керівники органів, підрозділів та установ поліції, а також підрозділи кадрового забезпечення в їх складі; 8) навчальні заклади та наукові установи системи МВС та НПУ; 9) інші спеціалізовані органи та установи поліції; 10) органи місцевого самоврядування, профспілкові організації та інші громадські утворення.

Організація діяльності суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ характеризується низкою концептуальних недоліків їх, які негативно впливають на якість кадрової політики, а також помітно знижують ефективність її реалізації: 1) розосередження повноважень у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ між значною кількістю «зовнішніх» суб'єктів, які мають не лише різний правовий статус, але й організаційно і функціонально не підпорядковані один одному; 2) відсутність стрункої логічної структури «внутрішніх» суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ; 3) відсутність належних взаємозв'язків і взаємодії між різними суб'єктами формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ; 4) зміщення акцентів в роботі суб'єктів, відповідальних за реалізацію кадрової політики в органах НПУ, на виконання статистичних, облікових, фіксуючих функцій; 5) низький рівень кваліфікації керівників та працівників органів і підрозділів, відповідальних за формування та реалізацію

кадрової політики в органах НПУ; 6) планомірне збільшення кількості осіб, на яких покладається виконання тих чи інших завдань у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.

У найбільш загальному розумінні адміністративно-правове регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ – це здійснюваний за допомогою норм адміністративного права і сукупності засобів адміністративно-правового характеру юридичний вплив уповноважених суб'єктів, що здійснюється з метою встановлення, упорядкування, закріплення, розвитку та охорони суспільних відносин, які виникають у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, й спрямований на досягнення об'єктивно сформованої мети та цілей такої політики.

В системі адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ необхідно виокремлювати чотири відносно самостійні рівні, які відповідають місцю кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі: загальний рівень, що охоплює адміністративно-правове регулювання державної кадрової політики загалом; міжгалузевий рівень, що охоплює адміністративно-правове регулювання державної кадрової політики в органах виконавчої влади; галузевий рівень, що охоплює адміністративно-правове регулювання кадрової політики МВС України; відомчий рівень, що охоплює адміністративно-правове регулювання кадрової політики в органах і підрозділах НПУ.

Сучасний стан адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ характеризується такими системними недоліками: 1) відсутність комплексного нормативно-правового акту, в якому з позицій наукового підходу було б окреслено стратегічне бачення та концептуальні засади подальших напрямів розвитку кадрової політики в органах НПУ України; 2) застарілий характер адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ; 3) нечіткість та епізодичний характер адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в органах НПУ, наявність великої кількості прогалин і неврегульованих питань;

4) відсутність системності та послідовності в адміністративно-правовому регулюванні формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ; 5) недостатнє науково-теоретичне забезпечення адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ; 6) низька якість нормотворчої техніки; 7) надмірна деталізація та конкретизація адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ ПОБУДОВИ НОВОЇ МОДЕЛІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Сучасне бачення мети, цільової спрямованості й основних функцій кадрової політики в органах Національної поліції України

Мета, цільова спрямованість, завдання, функції, принципи та основні напрями реалізації – це те, без чого неможлива будь-яка політика, її ідеальна модель, до якої необхідно прагнути і на досягнення якої мають бути спрямовані всі засоби і ресурси. Причому важливо, щоб усі згадані вище елементи мали необхідне нормативно-правове закріплення, яке надає їм офіційного характеру, забезпечує їх сприйняття як обов'язкових орієнтирів, а також гарантує їх імплементацію на всіх рівнях, на яких відбувається формування та реалізація кадрової політики в органах НПУ. А оскільки, як нами було доведено в попередньому розділі дисертації, побудова і впровадження принципово нової, демократичної і соціально орієнтованої моделі кадрової політики вимагає розробки й ухвалення відповідної кадрової стратегії (мова йде про запропоновану нами Стратегію розвитку кадрової політики в органах НПУ на 2023-2030 роки), даний розділ нашого дослідження пропонуємо присвятити обґрунтуванню власного погляду на мету, цільову спрямованість, систему завдань, функцій, принципів, а також основних напрямів реалізації кадрової політики в органах НПУ, які мають бути враховані під час розробки такої стратегії. І розпочати варто із визначення **мети кадрової політики**, яка слугує основним вектором розвитку всіх кадрових процесів в органах НПУ.

У найбільш загальному розумінні «мета» визначається як «майбутній результат, досягнення якого прагне суб'єкт» [152, с. 77]. Однак, незважаючи на місце, яке вона займає в адміністративно-правовому механізмі формування та реалізації кадрової політики, вимушені констатувати відсутність однозначного та

усталеного підходу до визначення основної мети державної кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема. Для прикладу, проаналізуємо найбільш популярні погляди на дане питання, які зустрічаються як в науковій літературі, так і в нормативно-правових актах.

Так, в одній із перших Комплексних програм кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ (на 2001-2005 роки), мета такої політики визначалась як «формування високопрофесійного кадрового корпусу ОВС, забезпечення стабільності службових трудових відносин осіб рядового і начальницького складу та оптимальної збалансованості їх чисельності» [129]. Якщо уважно проаналізувати наведену правову норму, то можна помітити, що по суті мета кадрової політики тут зводилась лише до трьох основних напрямів: «формування кадрового корпусу», «забезпечення стабільності трудових відносин» і «збалансованість чисельності працівників». Однак, як засвідчила практика реалізації зазначеної Програми, для ефективного функціонування та успішного розвитку НПУ цих напрямів виявилось недостатньо, що, безумовно, суттєво знизило загальний соціальний ефект від реалізації передбачених Програмою завдань.

Схожий «вузький» підхід до окреслення мети кадрової політики можна зустріти також і в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Зокрема, мета такої політики тут визначалась як «забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [273]. На наш погляд, «забезпечення кваліфікованими кадрами» необхідно розглядати не як мету «державної кадрової політики», а як мету «кадрового забезпечення», котре, як нами було доведено в першому підрозділі дисертації, являє собою «… діяльність спеціально уповноважених суб'єктів, що здійснюється *в рамках реалізації загальної мети кадрової політики* в органах НПУ …». Тобто, за своєю сутністю мета кадрового забезпечення є значно вужчою за мету кадрової політики і входить до її змісту.

До-речі, через призму «кадрового забезпечення» мету кадрової політики визначають також і деякі сучасні науковці. Так, наприклад, на думку Ю.Л. Мохової та Р.В. Сабадаш, головною метою державної кадрової політики є «прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України» [173]. Як «своєчасне забезпечення підрозділів організації кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників», мету кадрової політики окреслює також А.М. Гицай [71, с. 149]. С.В. Гончар сформулював ще більш лаконічний підхід: на його думку, основною метою кадрової політики є «формування кадрового складу професійно-підготовлених працівників, які мають необхідні якості служіння народу і суспільству» [47, с. 45].

Значна частина науковців при визначенні мети кадрової політики основну увагу акцентує на необхідності забезпечення «кадрових процесів». Так, наприклад, В.М. Олуйко мету кадрової політики в регіоні зводить до «забезпечення органів … високопрофесійними, законослухняними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, здатними взяти на себе відповідальність і успішно вирішувати назрілі загальнодержавні і регіональні проблеми» [183, с. 11]. Схожий підхід до формулювання мети кадрової політики в сфері державного управління в одній із своїх публікацій відстоює також М. Шевчук [300, с. 6]. А от Л.М. Гасюк наголошує на необхідності «своєчасного забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці» [43, с. 156]. Майже аналогічну дефініцію можна знайти в публікаціях В.І. Борща та В.В. Белякової [20, с. 177], А.Ю. Погребняк та І.М. Лінник [202], і навіть у деяких навчальних посібниках з управління персоналом [291, с. 17].

Останніми роками помітного поширення набуває підхід до визначення мети кадрової політики, в основі якого лежить принцип «взаємодії між її об'єктами і суб'єктами». Так, наприклад, на думку В.М. Марченка та В.А. Хондоки, метою кадрової політики є «забезпечення відповідності між потребами підприємства і наявністю кадрів необхідної кількості та якості». Причому досягнення такої мети, на думку науковців, можливе лише «через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства» [158, с. 440]. Також, в науковій літературі можна зустріти точки зору, згідно яких мета кадрової політики полягає у «забезпеченні максимальної відповідності інтересів організації та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю» [291, с. 7], або ж у «формуванні високопродуктивної, відповідальної та лояльної команди та створенні такої системи управління, яка б базувалась не тільки на економічній вигоді, але і на соціальному ефекті» [36, с. 40] тощо.

Аналіз наукових точок зору на основну мету кадрової політики можна продовжувати ще досить довго. Однак, на нашу думку, наведених підходів цілком достатньо для того, щоб зрозуміти, що така категорія, як «мета кадрової політики в органах НПУ», є надзвичайно багатогранною і всеохоплюючою. А тому, під час окреслення її меж необхідно обирати найбільш лаконічні, універсальні, змістовні і ємні категорії і поняття. Причому в якості центральної, цементуючої лексичної одиниці ми пропонуємо взяти таку наукову категорію, як ***«кадровий потенціал»,*** використання якої останнім часом набуло значного поширення.

Варто відмітити, що ідея визначення мети кадрової політики через термін «кадровий потенціал» – не є новою. Так, ще Л.В. Романюк у своєму дисертаційному дослідженні зазначав, що головною метою державної кадрової політики є «формування такого кадрового потенціалу, який може забезпечувати ефективне функціонування і розвиток державного апарату на професійному, кваліфікаційному і діловому рівнях» [251, с. 19]. Згодом, на можливості удосконалення кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях лише через «формування кадрового потенціалу ОМС і ОДВ відповідної кількості та якості» наголошував також С.В. Гончар [47, с. 158].

То що ж необхідно розуміти під «кадровим потенціалом» і в якому значенні це поняття має використовуватися в розрізі визначення мети кадрової політики в органах НПУ? Нижче, спробуємо бодай коротко дати відповіді на ці питання.

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми з'ясували, що термін «кадровий потенціал» (від лат. potentia – можливість, потужність, сила [47, с. 160]) є похідним від більш загального поняття – «трудовий потенціал», а той, в свою чергу, похідним від терміну «людський потенціал», активна поява яких на сторінках наукових видань припадає на 70-80-ті роки XX ст.

«Людський потенціал» – це складана соціально-економічна категорія, котра, як правило, використовується для позначення «сукупності професійно підготовлених членів суспільства, які працюють, застосовуючи свої знання та вміння, у різних сферах суспільного життя» [80, с. 65; 134, с. 11].

«Трудовий потенціал» необхідно розглядати як відносно самостійну підсистему соціально-економічних відносин [75]. На сторінках сучасних наукових видань «трудовий потенціал» найбільш часто визначається або як «трудові ресурси представлені в єдності їх кількісних і якісних характеристик» [206; 85], або як «сукупна суспільна спроможність здійснювати різні види трудової діяльності, яка характеризується чисельністю працездатного населення, станом його здоров'я, освітнім та кваліфікаційним рівнем, системою цінностей і моральним станом» [80, с. 65; 134, с. 11]; або ж як «трудові можливості держави (регіону, підприємства), що характеризуються кількістю працездатного населення з урахуванням психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних та соціальнокультурних факторів [178, с. 281; 13; 22; 248; 69; 310].

«Кадровий потенціал» відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку [136, с. 34]. Іноді, науковці вживають цей термін як синонім до поняття «трудовий потенціал», що є принциповою помилкою. Як справедливо з даного приводу відмічають науковці, «трудовий потенціал» характеризує певні можливості, мобілізовані для досягнення конкретної мети, тоді як кадровий потенціал – включає працівників, використання яких залежить від якості управління [112, с. 147]; «трудовий потенціал» характеризує потенціал

держави, галузі, регіону, тоді як «кадровий потенціал» охоплює кількісні та якісні характеристики працівників [282, с. 97; 75], тобто включає лише частину трудового потенціалу [47, с. 157].

Визначивши співвідношення між трудовим потенціалом і кадровим потенціалом, пропонуємо перейти до аналізу наукових дефініцій останнього, яких, як свідчать результати проведеного нами дослідження, на сьогодні сформульовано надзвичайно велику кількість. Нажаль, обмежений обсяг даної роботи не дозволяє нам детально проаналізувати їх усі. А тому, нижче *наведемо лише найбільш популярні наукові підходи, об'єднавши їх усі в дві великі групи.*

До першої групи віднесено дефініції, в яких кадровий потенціал визначається через певні якісні характеристики кадрів. Так, наприклад, Л.В. Романюк під «кадровим потенціалом» пропонує розуміти «сукупну здібність кадрів до ефективного виконання посадових обов'язків, яка досягається шляхом професійного виховання, практичних навиків, досвіду та інших службових ресурсів» [251, с. 19]; С.В. Гончар визначає його як «сукупність можливостей (професійних, моральних, особистісних і ін.) кадрового складу, що виявляється в ході їхньої професійної діяльності для досягнення поставлених цілей» [47, с. 162]; С.В. Селіванов зводить його до «стійкої сукупності очевидних здатностей людини (психологічних, фізіологічних, професійних, соціальних, управлінських тощо) та потенційних її можливостей, які є обмеженими темпорально та просторово, піддаються відповідному вимірюванню та можуть бути використані для досягнення поставлених цілей» [258, с. 34].

До другої групи віднесено дефініції, в яких кадровий потенціал визначається через певні кількісні характеристики кадрів. Так, наприклад, Я. Казюка під «кадровим потенціалом» пропонує розуміти «сукупність кваліфікованих держслужбовців, що пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, навичками й досвідом роботи в обраній сфері діяльності» [108, с. 58]; В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська, Ю.М. Котельникова визначають його як «частину трудового потенціалу, що включає тільки тих працівників, які мають спеціальну підготовку й виконують управлінські

функції» [46; 69, с. 20; 136, с. 36]; В.Л. Ортинський, З.Р. Кісіль, М.В. Ковалів зводять його до «сукупності потенційних можливостей людських трудових ресурсів до служби та виконання відповідних посадових обов'язків, що складається з працюючого кадрового складу та кадрового резерву, здатного в перспективі включитися у трудовий процес» [186, с. 23].

На нашу думку, *визначення кадрового потенціалу органів НПУ за допомогою лише кількісних, або лише якісних характеристик є однобічним і вимагає застосування комплексного підходу, який ґрунтується на їх об'єднанні.* Відразу ж зауважимо, що зроблений нами висновок – не спонтанний. Він спирається на узагальнення численних науково обґрунтованих поглядів на *структуру кадрового потенціалу*, в рамках якої більшість науковців пропонує розрізняти *дві великі групи характеристик (параметрів)*:

1) *якісні*, до яких відносяться: індивідуально-професійні (якість загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, здатність до творчості, здатність до розвитку), індивідуально-кваліфікаційні (рівень і профіль спеціалізації), психофізіологічні (вік, стать, стан здоров'я, працездатність), соціальні (комунікабельність, дисциплінованість, інтереси), ідейно-світоглядні (моральні якості, ціннісні орієнтації) та інші характеристики і властивості працівників;

2) *кількісні*, до яких відносяться: чисельність працівників за професійно-кваліфікаційними, статевими, віковими, медичними та іншими ознаками; загальний і спеціальний стаж роботи; рівень укомплектованості кадрами, кадровий резерв, плинність кадрів та інші [68; 309; 41; 201, с. 97; 47, с. 162].

З'ясувавши в загальних рисах, що собою являє «кадровий потенціал», пропонуємо визначити *роль, яку він відіграє у забезпеченні кадрових процесів, що відбуваються в органах НПУ*. Отже, кадровий потенціал:

– є ключовим фактором, який визначає ефективність державної влади на всіх рівнях [251, с. 19], а також важливим стратегічним фактором успішного проведення соціальних, економічних та політичних перетворень;

– є стійкою сукупністю наявних здатностей працівника, які накопичені в минулому і зумовлюють його здатність до оптимального функціонування та розвитку; актуалізує наявні здатності, їхнє практичне й ефективне використання; сприяє реалізації наявних здатності, виявленню прихованих або ж розвитку нових можливостей [126, с. 167];

– сприяє впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку кадрів органів НПУ;

– визначає здатність кадрів якісно та ефективно вирішувати поточні і перспективні завдання, що стоять перед поліцією;

– є тією конкурентною перевагою, яка забезпечує зниження залежності організації від факторів зовнішнього середовища [171, с. 165];

– дозволяє максимально повно виявити і реалізувати наявні та потенційні професійні якості та здібності кожного працівника поліції; забезпечує творчий характер діяльності, розкриття талантів, вмінь, здібностей, творчого потенціалу працівників; стимулює трудову активність за рахунок індивідуальної оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат;

– його аналіз дозволяє побачити реальне кадрове забезпечення органу, рівень використання кадрового потенціалу, виявити тенденції й закономірності розвитку кадрів за відносно тривалий період, з урахуванням стійкості й повторюваності кадрових відносин, зв'язків, механізмів і шляхів його розвитку та використання [47, с. 173].

– визначає необхідність проведення кадрових процедур, їх тривалість і послідовність; обумовлює вибір найбільш оптимальних методів і методик роботи з кадрами; лежить в основі перспективного і поточного планування кадрового забезпечення органів НПУ тощо.

Підсумовуючи характеристику наукових поглядів на основну мету кадрової політики, а також узагальнюючи результати проведеного нами аналізу сутності, змісту та основних ознак такої наукової категорії, як «кадровий потенціал», ми можемо сформулювати **авторський підхід до визначення основної мети кадрової політики в органах НПУ**. Отже, на нашу думку, *така політика*

спрямована на «формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції з урахуванням потреб як НПУ загалом, так і особистих інтересів кожного працівника, а також фактичного стану, тенденцій і перспектив розвитку вітчизняної правоохоронної системи, можливих внутрішньоорганізаційних змін, довгострокових прогнозів щодо кількісних і якісних потреб в поліцейських кадрах».

Наступне питання, яке варто розглянути в даному підрозділі, стосується визначення **цільової спрямованості кадрової політики в органах НПУ**, тобто узагальнених напрямів, в яких передбачається реалізація основної мети такої політики.

Незважаючи на стратегічну значимість і практичну необхідність визначення основних цілей кадрової політики, ані в чинному законодавстві, ані в юридичній літературі цьому питанню, на наш погляд, приділяється недостатньо уваги. Так, з усіх проаналізованих нормативно-правових актів, які в тій чи іншій мірі регулюють питання адміністративно-правового забезпечення державної кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема, цільову спрямованість такої політики у формалізованому вигляді визначено лише в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Зокрема, в розділі 3 Стратегії згадуються такі цілі реалізації державної кадрової політики: 1) розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів; 2) відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності; 3) формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління; 4) посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження; 5) впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного

вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки; 6) відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді; 7) державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу; 8) підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ [273]. Уважно проаналізувавши зміст наведених вище положень, ми можемо зробити такі висновки: по-перше, визначені цілі «відірвані» від заявленої мети кадрової політики, не узгоджені із нею і не розкривають її; по-друге, спосіб їх викладення не відзначається необхідним рівнем уніфікації та узагальнення; по-третє, за своєю сутністю більшість із них визначає не спрямованість кадрової політики, а необхідні способи, засоби, методи і прийоми виконання конкретних завдань.

Зовсім інші підходи до визначення цілей кадрової політики пропонують застосовувати науковці. Водночас, запропоновані ними переліки відзначаються широкою варіативністю та відсутністю базових критеріїв систематизації. У зв'язку з цим, в сучасній науковій літературі можна зустріти переліки, які нараховують від 3 до 10, й іноді навіть більше цілей кадрової політики.

Так, наприклад, на думку В.Р. Весніна, основними цілями кадрової політики є: збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу; створення високопродуктивного колективу; забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності [32, с. 39]. Всього три цілі кадрової політики визначає також Л.М. Гасюк, хоча за своїм змістом вони практично не співпадають із попередніми: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості; раціональне використання потенціалу персоналу і менеджерів; формування трудових колективів і забезпечення умов для їх ефективної роботи [43, с. 156]. Дуже схожий підхід обґрунтовують О.А. Шаповал та С.Л. Таранічев, щоправда доповнюють його ще однією ціллю: забезпечення умов реалізації правил та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством [297, с. 99].

Останнім часом науковці все частіше вдаються до диференціації цілей кадрової політики, що передбачає їх об'єднання в окремі групи за певними критеріями. Причому в переважній більшості випадків виокремлюється дві групи цілей кадрової політики: економічні та соціальні. Перші, спрямовані на «забезпечення оптимального балансу (прийнятної пропорції) між витратами та результатами» [36, с. 41; 297, с. 99], «забезпечення організації кваліфікованими кадрами», «підвищення її конкурентоспроможності» [80, с. 8]. Другі – на забезпечення «врахування інтересів кожного працівника» [36, с. 41], «досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу», «задоволення очікувань щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці» [80, с. 8], «вдосконалення матеріального й нематеріального становища персоналу» [297, с. 99] тощо. Іноді, додатково пропонується виділяти інституційні (вдосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті) та організаційні цілі (розбудова системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства) [80, с. 8].

Вище ми навели лише найбільш популярні наукові точки зору на цільову спрямованість кадрової політики. Їх аналіз дозволив нам ще раз переконатись у тому, що сучасна кадрова політика торкається багатьох сфер і напрямів діяльності НПУ й охоплює абсолютно всі кадрові процеси, які відбуваються в органах і підрозділах поліції. Відтак, можна визначити відразу декілька фундаментальних цілей, які, зважаючи на їх комплексний характер, не завжди можливо чітко диференціювати за певними критеріями (на соціальні, економічні, організаційні тощо). А тому, ***при окресленні цілей кадрової політики в органах НПУ ми пропонуємо використовувати єдиний перелік, до якого включити такі цілі:***

– *розробка стратегічного бачення найбільш перспективних напрямів добору, професійного розвитку та раціонального використання поліцейських кадрів;*

– *впровадження політично нейтральної, об'єктивної та ефективної системи кадрового забезпечення, яка б враховувала поточні і перспективні потреби в поліцейських кадрах необхідної кількості і якості;*

– *забезпечення соціальних, економічних, організаційних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, психологічних та інших умов для збереження, розвитку і зміцнення кадрового потенціалу, а також для виконання працівниками покладених на них обов'язків;*

– *формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад в органах і підрозділах поліції;*

– *створення мотиваційного середовища і відповідної інфраструктури для найбільш повного розкриття працівниками своїх професійних якостей і можливостей, прояву ініціативи, особистісного розвитку та самореалізації;*

– *консолідація мотивів і цінностей кожного працівника в єдину корпоративну культуру, створення цілісного, згуртованого, відповідального і високопродуктивного колективу працівників.*

Окресливши основні цілі кадрової політики в органах НПУ, пропонуємо перейти до характеристики її **функцій**, які деталізують і розвивають основні напрями означеної мети, визначаючи причому необхідні засоби, способи, методи, методики та технології її досягнення.

Проаналізувавши значну кількість офіційних джерел і наукових публікацій, ми можемо констатувати відсутність усталеного підходу до визначення основних функцій державної кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема. Причому в більшості нормативно-правових актів законодавець свідомо уникає прямої згадки про функцій кадрової політики. Так, наприклад, в Комплексній програмі кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ на 2001-2005 роки лише зазначається, що «сучасна кадрова політика ОВС носить багатоплановий характер і включає систему чинників, які реально впливають на діяльність ОВС України і процеси формування кадрів [129]. Причому не уточнюється, у чому саме проявляється «багатоплановий характер» такої політики, а також не деталізується, які саме «чинники» на неї впливають.

Дещо інший підхід закріплено в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки., хоча вона, так само як і попередній акт, функції кадрової політики прямо не називає. Тут лише зазначається, що «реалізація державної

кадрової політики має бути спрямована на досягнення: в соціальному аспекті – високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці; в економічному аспекті – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення; в інституційному аспекті – удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті; в організаційному аспекті – розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності» [273]. З аналізу викладеного вище можна зробити висновок, що в якості основних функцій кадрової політики законодавець виділяє соціальну, економічну, інституційну та організаційну функції, що, на нашу думку, охоплює лише незначну частину напрямів кадрової роботи.

Більш розширене уявлення про функції сучасної кадрової політики можна отримати, проаналізувавши наукові публікації на відповідну тематику, хоча далеко не всі вони характеризуються достатнім ступенем наукової обґрунтованості. Так, наприклад, автори спеціальної наукової доповіді, що присвячена аналізу стану, проблем та перспектив розвитку державної кадрової політики в Україні, стверджують, що кадрова політика виконує такі функції: зайнятість; навчання; оплата праці; трудові відносини; добробут [80, с. 8]. І хоча аналогічний погляд на «функції» кадрової політики можна зустріти також в інших публікаціях [291, с. 17], на нашу думку, він має хибний характер. Адже навіть при поверхневому аналізі стає очевидним той факт, що за своєю сутністю і змістом всі виокремлені положення не можна вважати саме «функціями» в класичному розумінні цієї наукової категорії.

Зовсім інший погляд на «функції» обґрунтовує В.М. Олуйко, який у своєму дисертаційному дослідженні визначає такі функції механізму формування та реалізації державної кадрової політики в регіонах України: вироблення і прийняття управлінських рішень; прогнозування; планування; організація; регулювання; координація; облік; контроль; збір і обробка інформації. Окремо

автор виділяє також спеціальні функції, що характеризують специфіку конкретного суб'єкта чи об'єкта управління, та допоміжні функції, що обслуговують виконання загальних та спеціальних функцій [183, с. 11]. На нашу думку, запропоновані В.М. Олуйком перелік та класифікація функцій не в повній мірі задовольняють усі теоретичні та практичні потреби, пов'язані із необхідністю розробки чіткої, зрозумілої, узгодженої та ієрархічно підпорядкованої системи функцій кадрової політики в органах НПУ. По-перше, деякі названі автором функції мають різний ступінь узагальнення, у зв'язку з чим не доцільним є їх об'єднання в одну групу. Зокрема, це стосується такої функції, як «вироблення і прийняття управлінських рішень», котра за тих чи інших умов може розглядатись як складова частина інших функцій, наприклад, «організації» чи «регулювання». По-друге, деякі із положень, які автор відносить до функцій, за своєю сутністю такими не являються. Передусім, це стосується такої функції, як «збір і обробка інформації», зміст якої дозволяє розглядати її складову частину (чи навіть етап) кадрового забезпечення.

Ще один цікавий погляд на функції кадрової політики обґрунтовує С.В. Гончар. Зокрема, усі функції він об'єднує у дві групи: універсальні, до яких відносить прогнозування, планування, організації, регулювання, координації, контролю; та специфічні, до яких відносить адміністрування, кадрового планування, соціальну, підвищення якості службової діяльності, виховну, мотивації [47, с. 74]. Пори значну наукову цінність, запропонований підхід має деякі суттєві недоліки. Так, автор не наводить достатніх критеріїв, за якими необхідно поводити відмежування такої універсальної функції, як «планування» від такої специфічної функції, як «кадрове планування». Також, не можна погодитись із доцільністю віднесення соціальної функції до групи «специфічних функцій» зважаючи на її очевидний «універсальний» характер.

Підсумовуючи аналіз обґрунтованих в науковій літературі поглядів на систему функцій кадрової політики та їх диференціацію, а також узагальнюючи положення відповідних нормативно-правових актів та практики кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ, ми можемо запропонувати **власну класифікацію**

функцій кадрової політики в органах НПУ, в основі якої лежить їх поділ на дві відносно самостійні групи:

Загальні функції – функції, які властиві державній політиці загалом, і які знаходять свій прояв у всіх без винятку сферах публічного управління, зокрема й в кадровій політиці. *До даної групи ми пропонуємо відносити такі загальні функції:*

- *Економічна,* завдяки якій відбувається економічне забезпечення функціонування НПУ, комплектування органів і підрозділів поліції висококваліфікованими кадрами, гарантування достатнього рівня фінансового, ресурсного та іншого забезпечення їх діяльності.
- *Соціальна,* сутність якої зводиться до створення і підтримання гідного «соціального фону», що є необхідною умовою розвитку та нормального функціонування усіх органів і підрозділів НПУ.
- *Регулятивна,* яка у сфері кадрової політики в органах НПУ виражається у визначенні та нормативно-правовому закріпленні: мети, цільової спрямованості, завдань, функцій, принципів та напрямів кадрової політики; повноважень і сфери компетенції усіх суб’єктів кадрової політики; прав, свобод і обов’язків об’єктів кадрової політики; форм, методів, способів, засобів, технологій і методик здійснення кадрової політики.
- *Інституційна,* сутність якої зводиться до створення і забезпечення належного функціонування системи суб’єктів, що здійснюють формування та реалізацію кадрової політики в органах НПУ.
- *Організаційна,* якою охоплюється створення високоефективної системи управління персоналом в органах і підрозділах НПУ.
- *Охоронна,* яка передбачає охорону суспільних відносин, що виникають у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, захист загальнодержавних і суспільних інтересів, а також прав та інтересів громадян України.

Спеціальні функції **–** функції, які властиві державній кадровій політиці загалом, і які знаходять свій прояв в тому числі в кадровій політиці в органах НПУ. *До даної групи ми пропонуємо відносити такі спеціальні функції:*

- *Управлінська,* яка у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ проявляється в такому: вибір найбільш доцільного та ефективного в конкретних умовах стилю керівництва; імплементація сучасних підходів у кадровий менеджмент; впровадження науково обґрунтованих методів і кадрових технологій; розбудова системи управління кадрами на засадах соціального діалогу та партнерства; формування корпоративної культури тощо.
- *Координаційна,* що передбачає формування стрункої системи суб'єктів кадрової політики в органах НПУ як по вертикалі, так і по горизонталі, з чітким розмежуванням їх компетенції і сфери повноважень; налагодження ефективної взаємодії між усіма суб'єктами кадрової політики в органах НПУ для виконання завдань та досягнення спільної мети їх діяльності; побудову дієвого механізму взаємного обміну інформацією.
- *Забезпечувальна,* суть якої зводиться до забезпечення комплектування органів і підрозділів НПУ висококваліфікованими кадрами необхідної кількості та якості; здійснення постійного аналізу та прогнозу робочих місць; запровадження сучасних методів і способів відбору, адаптації, просування по службі, оцінювання, професійного навчання та вивільнення працівників тощо.
- *Прогностична,* яка своїми рамками охоплює розробку короткострокових і довгострокових прогнозів кадрового забезпечення органів НПУ; планування кадрової роботи в органах і підрозділах поліції; розробку довгострокових програм розвитку поліцейських кадрів з урахуванням потенційних загроз; визначення мети, завдань і ключових цілей діяльності НПУ, а також оцінювання ресурсів, необхідних для їх виконання.
- *Контрольно-наглядова*, що знаходить свій прояв у: встановленні ефективного державного і громадського контролю за діяльністю НПУ; широкому залученні громадськості до участі в процедурах відбору, оцінювання та

звільнення працівників поліції; перевірку дотримання законності за діяльністю суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ тощо.

- *Інформаційно-аналітична*, що передбачає збір, обробку, зберігання, аналіз, вивчення, узагальнення, перевірку та передачу інформації про стан кадрового забезпечення НПУ; визначення загроз внутрішнього і зовнішнього характеру, які можуть впливати на формування та реалізацію кадрової політики в органах НПУ.
- *Мотиваційна,* яка у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ проявляється у стимулюванні персоналу; розширенні та удосконаленні системи пільг, заохочень, винагород; мотивуванні працівників органів і підрозділів поліції до кар'єрного зростання, підвищення рівня кваліфікації, самоосвіти тощо.
- *Ресурсна*, суть якої зводиться до забезпечення належного фінансового, матеріально-технічного, ресурсного та іншого забезпечення кадрової політики в органах НПУ.

Вище ми навели лише основні функції, які дозволяють отримати загальне уявлення про функціональну спрямованість кадрової політики в органах НПУ. Однак, окрім названих вище, можна назвати ще цілу низку другорядних функцій, які в переважній більшості випадків відіграють допоміжну, забезпечувальну роль, а також розкривають і доповнюють ту чи іншу основну функцію. Запропонований нами поділ функцій на загальні та спеціальні теж носить умовний характер. Однак він дозволяє глибше зрозуміти ієрархію, підпорядкованість функцій, а відтак, більш раціонально та ефективно забезпечити їх реалізацію.

3.2. Принципи кадрової політики в органах Національної поліції України

Формування якісної кадрової політики в органах Національної поліції України, а також ефективна реалізація поставлених перед нею завдань і цілей має спиратись на систему основоположних ідей, вихідних засад, базових еталонів, які

спрямовують її в необхідне русло, визначають відповідність заданим параметрам, встановлюють найбільш перспективні напрями удосконалення. У даному випадку мова йде про принципи кадрової політики, сучасна система яких уособлює загальновизнані демократичні стандарти публічного управління, глобальні виклики, що постали перед Україною на шляху євроінтеграції, особливості поточної суспільно-політичної ситуації в державі, а також специфіку національної ментальності нашого суспільства.

У сучасній науковій літературі загальноприйнято вважати, що слово «принцип» має латинське походження: «principium» – початок, основа, виникнення, першоджерело. Більшістю тлумачних словників воно трактується як: основні вихідні положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напряму чи вчення; особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь; вихідні засади пояснень чи керівництва до дії; спосіб створення або здійснення чогось; переконання, норма, правило, яким керується хто-небудь у житті, поведінці; основні засади, вихідні ідеї, що характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і відображають суттєві положення теорії, вчення, науки, системи права [91, с. 14; 263].

Саме завдяки такому багатогранному та універсальному змістовому наповненню, слово «принцип» набуло широкого поширення й наразі використовується в усіх галузях науки, зокрема й в юриспруденції. Так, наприклад, одним із найбільш відомих похідних від нього понять є «принципи права», що традиційно визначаються як «вихідні, визначальні ідеї, положення, установки, які складають моральну та організаційну основу виникнення, розвитку і функціонування права» [98, с. 23]. У сфері управління персоналом принципи, зазвичай, розглядаються як «керівні правила, основні положення, норми поведінки, що відображають найбільш загальні сталі риси законів і закономірностей управління, яких необхідно дотримуватись в управлінській діяльності» [176, с. 50].

З урахуванням специфіки предмета нашого дослідження, цікавими для наукового аналізу є обґрунтовані в сучасній літературі наукові підходи до

розуміння сутності й змісту «принципів публічного адміністрування кадрового забезпечення НПУ», а також «принципів кадрової політики». Перші, зазвичай, визначаються як «основні положення, керівні ідеї, норми поведінки, які сформульовані у вигляді певного наукового положення та закріплені переважно у правовій формі, відображають зміст, структуру, форми та методи публічного адміністрування кадрового забезпечення правоохоронних органів із метою задоволення суспільства професійними, добросовісними, етично вихованими поліцейськими для виконання завдань, покладених на органи та підрозділи НПУ» [252, с. 101]. Другі – як «вихідні, загальні правила і вимоги, норми діяльності, керівні начала, що лежать в основі роботи з людьми» [259, с. 85], або ж «сформульовані на основі вітчизняного і зарубіжного досвіду правила, покладені в основу діяльності суб'єктів з розробки і реалізації кадрової політики держави, відомства, установи, організації, підприємства тощо» [134, с. 11; 80, с. 65].

Детальний аналіз наведених вище дефініцій дозволяє нам зробити декілька критичних зауважень, які мають бути враховані під час формулювання авторської дефініції такого поняття, як «принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ». У першому випадку автор, на наш погляд, безпідставно розширює змістове наповнення принципів, передусім вказівкою на їх мету, яка фактично дублює мету кадрової політики загалом, та кадрового забезпечення зокрема. В другому випадку автори, навпаки, необґрунтовано звужують зміст аналізованого поняття, у зв'язку з чим воно не відображає усієї його специфіки, а також не дозволяє провести його чітке відмежування від інших суміжних понять і категорій. Водночас, як ми уже неодноразово зазначали в попередніх підрозділах даного дисертаційного дослідження, під час обґрунтування дефініції будь-якого поняття, в першу чергу, необхідно чітко окреслити його основні ознаки та специфічні риси, які і стануть своєрідним «каркасом», «базовою основою» сформульованого визначення. Оскільки саме такий методологічний підхід видається нам найбільш логічним, нижче пропонуємо дотримуватись саме його.

Отже, проаналізувавши значну кількість наукових джерел, а також узагальнивши результати наших попередніх досліджень, ми прийшли до висновку, що ***принципам формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ притаманні такі характерні ознаки***:

По-перше, за своїм змістом принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ – це не просто певні *вимоги та норми поведінки*. Передусім, це *керівні ідеї, базові положення, вихідні засади, визначальні правила, основоположні закономірності*, у яких втілюється основна ідея кадрової політики в органах НПУ, відображається генеральна лінія та магістральні напрями функціонування суб'єктів, які беруть участь у її формуванні та реалізації.

По-друге, перераховані вище елементи, які складають зміст кадрової політики в органах НПУ, *характеризуються універсальністю і загальною значущістю*. Ознака універсальності означає, що принципами стають лише ті норми і правила, які мають широку сферу використання і можуть застосовуватись в різних ситуаціях. Ознака загальної значущості свідчить про те, що принципами стають лише найбільш загальні, базові, основоположні норми і правила, дія яких перевірена часом. У своїй сукупності, зазначені ознаки забезпечують стабільність «роботи» принципів в максимально довготривалій історичній перспективі.

По-третє, перераховані вище елементи також *обов'язково мають бути науково обґрунтованими*. Це означає, що включення тієї чи іншої норми до системи принципів не може відбуватися в довільному порядку. Йому обов'язково має передувати ґрунтовна наукова оцінка принципу, яка, в першу чергу, спрямована на з'ясування місця і визначення ролі принципу в адміністративно-правовому механізмі формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, прогнозування можливих наслідків його взаємодії з іншими принципами, а також з іншими елементами такого механізму.

По-четверте, принципам формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ властива ознака, яка характерна для всіх без винятку правових принципів – *нормативна визначеність*, дослідженню якої, в тій чи іншій мірі, присвячують свою увагу значна кількість науковців. Так, наприклад,

Ю.С. Ромашов серед «головних відмінних рис принципів публічного адміністрування» називає їх «закріплення на законодавчому рівні», причому підкреслює, що «юридичне пояснення принципів більше їх конкретизує та характеризує як стійкі» [252, с. 101]. П.В. Євдокимов також наголошує, що принципи «набувають силу обов'язкового регулятора діяльності з кадрового забезпечення» лише «у випадку їх закріплення в законі» [93, с. 40]. У цілому погоджуючись із проаналізованими вище твердженнями, вважаємо за доцільне додатково роз'яснити, що саме необхідно розуміти під «нормативною визначеністю принципів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ». На нашу думку, це означає як загальне офіційне визнання тих чи інших норм (правил, положень тощо), так і їх фіксація у відповідних нормативно-правових актах, що робить їх обов'язковими для виконання і дотримання всіма суб'єктами суспільних відносин, які складаються у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Причому допускається відразу декілька альтернативних варіантів фіксації принципів: безпосередня (коли те чи інше положення прямо зафіксоване нормою права як принцип) та опосередкована (коли зміст принципу випливає з аналізу однієї чи кількох норм права).

По-п'яте, принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ не можуть існувати самі по собі. Вони завжди діють комплексно і перебувають у тісному взаємозв'язку між собою. Кожен наступний принцип доповнює і розвиває попередній і максимально повно розкриває свій потенціал лише у взаємодії з іншими засадничими нормами. Саме тому, *про принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ необхідно говорити як про цілісну систему*.

По-шосте, принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ не існують самі по собі. Їх сутність і спрямованість *обумовлені загальним рівнем соціального-економічного розвитку держави загалом, та правоохоронної системи й системи органів НПУ зокрема*. Як справедливо з даного приводу зауважують науковці, принципи кадрової політики «випливають із закономірностей суспільного розвитку та відбивають його об'єктивні

умови» [259, с. 85]. Більше того, виникнення та розвиток принципів кадрової політики в органах НПУ знаходиться у нерозривному взаємозв'язку та взаємодії із загальнодемократичними процесами, які відбуваються в державі, а їх безпосередній зміст визначається практичними потребами формування та реалізації такої політики.

По-сьоме, принципи відіграють особливу роль і значення в адміністративно-правовому механізмі формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. *У них відображається сутність і значення, основна ідея і цільова спрямованість такої політики, встановлюються межі можливої та необхідної поведінки суб'єктів, які беруть участь у її формуванні та реалізації, а також об'єктів, на які вона спрямована*. Також, принципи вливають: на визначення змісту та основних напрямів кадрової політики; на структуру адміністративно-правового механізму її формування та реалізації; на вибір і застосування суб'єктами конкретних форм і методів реалізації поставлених перед ними завдань; на характер їх взаємозв'язків між собою а також із підпорядкованими об'єктами тощо.

Таким чином, узагальнивши обґрунтовані в сучасній літературі наукові підходи до розуміння сутності та змісту принципів кадрової політики загалом, а також окресливши найбільш характерні риси та властивості принципів кадрової політики в органах НПУ, ми можемо запропонувати таку їх авторську дефініцію: **принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ –** *це закріплена в нормативно-правових актах, обумовлена загальним рівнем соціального-економічного розвитку держави загалом, та правоохоронної системи й системи органів НПУ зокрема, цілісна система науково обґрунтованих, універсальних, загально значущих керівних ідей, базових положень, вихідних засад, визначальних правил, основоположних закономірностей, вимог та норм поведінки, що відображають сутність і значення, основну ідею і цільову спрямованість такої політики, встановлюють межі можливої та необхідної поведінки суб'єктів, які беруть участь у її формуванні та реалізації, а також об'єктів, на які вона спрямована.*

Сформулювавши авторське бачення принципів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, пропонуємо перейти до безпосереднього аналізу їх системи. А для цього, в першу чергу, необхідно бодай коротко дослідити найбільш популярні наукові погляди на це питання.

Як ми уже наголошували вище, системність є однією з головних ознак принципів права, завдяки якій забезпечується комплексність, взаємоузгодженість і повнота правового регулювання у будь-якій галузі суспільних відносин. Кадрова політика не є винятком із даного правила, оскільки механізм її формування та реалізації функціонує під дією цілої низки різних за своїм характером і спрямованістю керівних ідей, базових положень, вихідних засад, визначальних правил, основоположних закономірностей, вимог та норм поведінки. Однак, вимушені констатувати, що, незважаючи на усю важливість, теоретичну й практичну значимість даного питання, серед науковців й досі не вироблено єдиного погляду на систему принципів формування та реалізації кадрової політики. Намагаючись підвищити наукову цінність, а також підкреслити актуальність проведених досліджень, вони обґрунтовують необхідність розширення традиційної системи принципів за рахунок включення до неї все нових елементів, або ж, навпаки, дискутують довкола питання її максимальної уніфікації. І хоча більшість із таких підходів видаються нам маніпулятивними і недостатньо обґрунтованими, нижче пропонуємо все ж таки проаналізувати найбільш популярних із них, оскільки такий аналіз допоможе нам обґрунтувати власний погляд на **системупринципів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ**.

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми прийшли до висновку про доцільність ***об'єднання сучасних наукових бачень системи принципів кадрової політики у чотири великі групи***.

До першої групи ми віднесли так звані «уніфіковані» підходи, які передбачають мінімізацію системи принципів кадрової політики (як правило, система таких принципів нараховує не більше 5 елементів). Найбільш типовим прихильником такого підходу можна вважати Г.В. Щокіна, який свого часу

визнавав існування лише одного принципу – «підбір та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями». І хоча в межах даного принципу науковець виокремлював відразу декілька складових елементів (спадкоємність кадрів, підвищення професійної кваліфікації, чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності працівників, комбінування досвідчених і молодих працівників, комбінування довіри з перевіркою виконання тощо [276, с. 17]), на нашу думку, обґрунтований ним підхід суперечить самій ідеї «цілісності системи» принципів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, оскільки до «системи» має входити не один, а хоча б декілька елементів.

Мінімальний набір принципів кадрової політики визначають також й інші науковці. Так, наприклад, К.Б. Левченко до їх числа відносить лише системність й наукове забезпечення [148, с. 109]; О.А. Шаповал і С.Л. Таранічев – справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації [297, с. 99]; В.І. Борщ і В.В. Белякова – стратегічну спрямованість, системність, послідовність, гнучкість [20, с. 179]; Л.В. Романюк – справедливість, професіоналізм, компетентність, дотримання законності [251, с. 36]; М. Ковалів – використання наукових принципів пізнання; критичне осмислення та творче застосування наукового знання у галузі управління та кадрової діяльності; критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами; урахування сучасних реалій і потреб України [121, с. 140].

Уніфіковану систему принципів кадрової політики можна зустріти також у деяких нормативно-правових актах, зокрема міжнародних. Так, наприклад, в одній із перших «Комплексних програм вдосконалення роботи з кадрами та підвищення авторитету міліції» серед основних принципів кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ називались такі положення: наукова обґрунтованість потреби органів і підрозділів внутрішніх справ у працівниках певної кваліфікації; ретельність відбору та вивчення працівників за їх діловими і моральними якостями; поєднання довіри і повага до працівників органів внутрішніх справ з принциповою вимогливістю до них; своєчасне оновлення кадрів, оптимальне поєднання чисельності досвідчених і молодих працівників;

правовий і соціальний захист працівників [226]. Цікаво, що в прийнятій пізніше «Комплексній програмі кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ» [227] останній із названих принципів чомусь не називався, що, як згодом показала практика, негативно позначилось на дотриманні трудових і соціальних прав співробітників ОВС, а також на забезпеченні гарантій їх правового захисту. У зв'язку з цим, Н.П. Матюхіна у своєму дисертаційному дослідженні окрему увагу присвятила обґрунтуванню необхідності внесення змін до чинного законодавства в напрямі розширення основних засад кадрової політики в ОВС за рахунок принципу «правового і соціального захисту працівників» [161, с. 19]. П.Б. Коптєв пішов ще далі, запропонувавши нормативно закріпити такі принципи кадрової політики в ОВС, як «законність, рівність громадян під час відбору до ОВС, гуманізм, гласність, науковість, системність, комплексність, компетентність» [133, с. 42].

Цікавим для наукового аналізу може стати досвід країн, що входять до Організації економічного співробітництва та розвитку, які вибудовують свою кадрову політику з урахуванням лише двох принципів: службового зростання та конкуренції [67]. Перший передбачає відбір майбутніх керівників відразу після закінчення ЗВО або на початкових етапах кар'єри, а також централізоване регулювання службового просування із чітко визначеними етапами. Другий – відкритий конкурс на заміщення вакантних посад [169, с. 34].

До другої групи ми віднесли так звані «розширені» підходи, які передбачають деталізацію системи принципів кадрової політики (як правило, система таких принципів нараховує більше 15 елементів). Ю. Іванченко, наприклад, до системи принципів державної кадрової політики відносить усебічний, гармонійний розвиток особистості; дотримання прав людини на вільний вибір професії; недопущення дискримінації; універсальність; активний соціальний діалог та партнерство; узгодженість цілей і пріоритетів; субсидіарність; спільна відповідальність; громадський контроль [91, с. 564]. На думку С.В. Гончара, кадрова політика на регіональному та муніципальному рівнях має здійснюватись із дотриманням принципів наукової обґрунтованості і

комплексності; перспективності і плановості; стійкості; колегіальності і єдиноначальності; безперервності і оперативності; законності; підконтрольності громадянському суспільству; систематичного оновлення кадрів і їх якісного зміцнення при збереженні наступності; оптимальності і раціональності; економічності й ефективності [47, с. 71].

Максимально деталізованою систему принципів формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади визначає О.Я. Моздір. Так, окрім таких традиційних принципів державного управління, як верховенство права, універсальність, відкритість і прозорість, політична нейтральність, соціальна рівність, ефективність та результативність, науковець наголошує на необхідності дотримання також принципів системності та наступності, спеціалізації, адаптивності, професійної підзвітності та відповідальності, мотивації, стабільності, змінності, науковості та інноваційності [169, с. 37]. Схожий підхід можна зустріти також у науковій публікації О.Ю. Синявської, яка вказує на неповноту закріпленої в «Комплексній програмі кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення законності і дисципліни» системи принципів і пропонує її розширити за рахунок цілої низки принципів, зокрема: законності, політичної, соціальної та національної рівності, демократизму в роботі, гуманізму, своєчасного оновлення кадрів, стабільність кадрового корпусу ОВС в поєднанні з принципом спадкоємності та змінюваності, системності, солідарності, пазапартійності, відкритості, професіоналізму та компетентності, стимулювання роботи міжнародного співробітництва та інтеграції [259, с. 85-86].

На наш погляд, ані «уніфіковані», ані «розширені» підходи не можуть бути покладені в основу формулювання системи принципів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Перші – не охоплюють усю різноманітність дійсно важливих закономірностей, фундаментальних положень, визначальних правил, які створюють умови для досягнення основної мети та завдань кадрової політики, а також забезпечують ефективність роботи усіх її суб’єктів. Другі – навпаки, «розмивають» дійсну сутність базових положень, вихідних засад,

керівних ідей за рахунок наділення статусом «принципу» хоча й важливих, однак не основоположних вимог та норм поведінки.

До третьої групи ми віднесли наукові підходи, основною рисою яких є «поміркованість» під час обґрунтування доцільності включення того чи іншого положення до системи принципів кадрової політики (як правило, система таких принципів нараховує від 5 до 10 елементів). Оскільки такі підходи на сьогодні складають переважну більшість, нижче пропонуємо проаналізувати лише найпопулярніші з них.

– О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко до основних принципів державної кадрової політики відносять «такі риси», як «реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм і законність» [87]. Аналогічний перелік у своєму авторському дослідженні наводить В.А. Ландсман [147, с. 119].

– О.В. Крушельницька – «науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального, цільового управління; контроль за виконанням рішень» [144, с. 17].

– Автори навчального посібника «Управління персоналом в органах публічної влади» – «справедливість, послідовність, законність, рівність, науковість, комплексність, системність, оптимізація використання кадрових ресурсів, демократизація управління персоналом, професіоналізм і компетентність персоналу, відсутність дискримінації, корпоративність, ефективність, адаптивність, стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників» [291, с. 18].

– І.М. Мельник – «демократичний відбір, просування по службі за діловими якостями, постійне навчання, заохочення до службової кар'єри, систематичне відновлення кадрів, здійснення контролю за діяльністю кадрів» [163].

– С.Е. Зелінський – «соціальна справедливість, комплексність та послідовність; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та

молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником і роботодавцем; безперервність навчання» [100, с. 16]. Аналогічну систему принципів кадрової політики визначають В.В. Короленко й Т.П. Юрочко [134, с. 9]

Цікавим для наукового аналізу є підхід, який у своєму дисертаційному дослідженні обґрунтовує С.В. Гончар. Зокрема, на його думку, державна кадрова політика «повинна виходити із пріоритету людської особистості і будуватися на таких принципах, як законність; патріотизм; професіоналізм; порядність; соціальна захищеність; пріоритетність конкурсного підбору кадрів за діловими якостями; випробувальний термін; науковометодична база; підбір кадрів на основі ділових, професійних і моральних якостей на основі комплексної й об'єктивної їх оцінки; гласне, демократичне рішення кадрових питань із урахуванням суспільної думки; систематичне навчання кадрів, заохочення до службової кар’єри» [47, с. 186]. Очевидно, що деякі із визначених засад явно не відповідають усім вимогам, які висуваються до правових принципів. Зокрема, це стосується таких положень, як «пріоритетність конкурсного відбору», «встановлення випробувального терміну», «наявність науковометодичної бази кадрового забезпечення», які скоріше характеризують процедуру кадрового забезпечення, а не механізм формування та реалізації державної кадрової політики.

Окрему увагу пропонуємо звернути на підхід, обґрунтований Ю.В. Ковбасюком, К.О. Ващенком та Ю.П. Сурміним. Так, у проведеному ними дослідженні можна побачити відразу декілька відмінних за своїм змістовим наповненням систем принципів кадрової політики. Так, спочатку зазначається, що державна кадрова політика має ґрунтуватись на таких принципах, як «системність; наукова обґрунтованість та реалістичність врахування потреб суспільства в кадрах, послідовність та етапність вирішення стратегічних кадрових завдань; єдність та багаторівневість; перспективність; демократичність; моральність; законодавча забезпеченість [80, с. 3]. Далі, наголошується, що

основними принципами кадрової політики є «соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання [80, с. 4]. Згодом, констатується, що основою державної кадрової політики є такі принципи, як «демократичність, реалістичність, законність, науковість, творча спрямованість, об'єктивність, комплексність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм» [80, с. 7]. На нашу думку, таке «довільне» трактування принципів кадрової політики є неприпустимим, оскільки воно вкрай негативно позначається на міцності та надійності усього адміністративно-правового механізму формування та реалізації такої політики, фундаментом якого такі принципи являються.

До четвертої групи ми віднесли наукові підходи, в основу яких покладено принцип диференційованості та багаторівневості системи принципів кадрової політики. Забігаючи наперед, зазначимо, що даний підхід видається нам найбільш обґрунтованим і таким, що не лише максимально повно висвітлює багатоманітність принципів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, але й розкриває складний характер взаємозв’язків між ними. Його характерною рисою є об’єднання усіх принципів кадрової політики в декілька однорідних груп за певним критерієм. Водночас, варто підкреслити, що кількість таких груп і критерії проведеного поділу науковцями визначаються по різному. Нижче пропонуємо проаналізувати найбільш популярні точки зору на це питання.

Як нам вдалося з’ясувати, більшість науковців усі принципи кадрової політики поділяють на дві великі групи: загальні (базисні) та спеціальні (специфічні, особливі, галузеві) [171, с. 167; 105; 205; 182; 82, с. 12; 169, с. 35; 164; 101, с. 40; 102; 117, с. 179; 280, с. 181; 122, с. 15]. Причому до першої групи

можуть включатись принципи «системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту» [171, с. 167; 105; 205; 182]; «рівності, законності, гласності, науковості, плановості, системності, гуманізму» [117, с. 179]; «науковості, історичного підходу, моральності, законності, демократизму, спадковості, змінності» [82, с. 12; 169, с. 35]; «пріоритету прав і свобод людини і громадянина, верховенства права, законності, відкритості та гласності (прозорості)» [280, с. 181]. В рамках другої групи принципів можуть виокремлюватись принципи «оптимізації кадрового потенціалу, комплементарності управлінських ролей, формування унікального кадрового потенціалу» [171, с. 167; 105; 205; 182]; «професіоналізму, компетентності, поєднання єдиноначальності та колегіальності, відповідальності, ієрархічності, ретельного відбору та вивчення працівників, своєчасного оновлення кадрів, оптимальності, поєднання довіри і поваги з принциповою вимогливістю, соціальноправового захисту» [117, с. 179]; «відбору кадрів за діловими, професійними і моральними якостями; відкритості і гласності; соціальної рівності; правового, соціального і економічного захисту; соціального контролю за діяльністю працівників тощо» [82, с. 12; 169, с. 35]; «використання повноваження з метою, з якою воно надано; чіткого розмежування повноважень та взаємодії; безсторонності (неупередженості), добросовісності, пропорційності, ефективності; взаємодії з громадськістю на засадах партнерства; публічного контролю; науковості та системності; професіоналізму та компетентності» [280, с. 182]. Деякі науковці, окрім загальних та особливих принципів кадрової політики, окремо виділяють ще й «одиничні» принципи [93, с. 44].

Останнім часом відчутного поширення набув підхід, за якого усі принципи кадрової політики диференціюються на загальні та функціонально-управлінські [164; 252, с. 100; 102, с. 13]. Причому підкреслюється, що перші – пронизують усю систему публічного управління і визначають її сутність, тоді як другі – є функціональним відображенням процесу організації та здійснення кадрового забезпечення [102, с. 13]. До загальних принципів, як правило, науковці

відносять верховенство права, законність, політичну нейтральність, доброчесність, прозорість та відкритість, взаємодію із громадськістю, патріотизм, науковість, ефективність та компетентність; до функціонально-управлінських – ієрархічність, раціональний розподіл повноважень, колегіальність та єдиноначальництво, підзвітність, якісне комплектування кадрами, забезпечення правового та соціального захисту працівників тощо [252, с. 100].

Цікавим для наукового аналізу є підхід, обґрунтований В.М. Олуйком. Вивчення і порівняння змісту кількох його наукових публікацій свідчить про відсутність усталеного підходу до систематизації та уніфікації принципів кадрової політики, хоча їх безпосередньому аналізу дослідник приділяє досить багато уваги. Так, наприклад, у своєму дисертаційному дослідженні В.М. Олуйко усі принципи державної кадрової політики поділяє на дві групи: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадрами та принципи, що визначають напрями розвитку системи управління кадрами [183, с. 9] (до речі, аналогічний поділ принципів, щоправда по відношенню до «управління кадровим забезпеченням», у своєму дисертаційному дослідженні обґрунтовує Ю.М. Котельникова [136, с. 43]). У наступній науковій праці в основу диференціації принципів державної кадрової політики В.М. Олуйко обирає вже інший критерій, за яким виокремлює загальні конституційні принципи державної служби та загальні принципи управління кадрами [184]. А ще в одній зі своїх публікацій наголошує, що «під час формування та реалізації державної кадрової політики України необхідно враховувати принципи індивідуального підходу» і виокремлює в його рамках близько семи самостійних принципів [169, с. 35]. І хоча більшість із наведених В.М. Олуйком положень у повній мірі відповідають вимогам, що висуваються до правових принципів загалом, та принципів кадрової політики зокрема, ми не можемо підтримати обраний науковцем підхід до їх диференціації та уніфікації, оскільки він позбавлений необхідної системності, комплексності та послідовності.

Вище ми узагальнили лише найбільш популярні наукові підходи до систематизації та диференціації принципів кадрової політики. Однак, проведеного

аналізу цілком достатньо для того, аби зробити висновок про надзвичайну різноманітність і складність досліджуваного питання, а також про об'єктивну неможливість розробки єдиної універсальної системи принципів кадрової політики, яка була б актуальною для всіх сфер і галузей публічного управління. Річ у тім, що будь-яка система таких принципів обов'язково має бути багаторівневою і враховувати цілу низку важливих аспектів: від загальних засад функціонування демократичної правової держави, до необхідності імплементації в практику державного управління позитивного досвіду зарубіжних країн та новітніх кадрових технологій. У нашому випадку додатково необхідно брати до уваги ще й інші чинники, які відображають особливості роботи поліції. Зокрема, мова йде про місце НПУ в системі органів державної влади взагалі, та в системі правоохоронних органів зокрема; специфіку завдань і функцій, які покладаються на органи поліції; наявність додаткових вимог, які висуваються до кандидатів на службу в поліції; особливості проходження служби працівниками поліції; встановлення додаткових гарантій правового і соціального захисту поліцейських тощо. Ці та інші чинники мають прямий вплив на характер кадрової політики і визначають не лише її мету, цільову спрямованість і завдання, але також і принципи, на яких відбувається її формування та реалізація.

Отже, узагальнивши наукову літературу, а також проаналізувавши практику кадрового забезпечення та особливості сучасної кадрової політики в органах та підрозділах НПУ, ми прийшли до висновку, що ***в основі успішного формування й ефективної реалізації такої політики має лежати ціла низка різних за своїм змістом і характером принципів.*** Для зручності наукового аналізу та максимально повної імплементації таких принципів в адміністративно-правовий механізм кадрової політики в органах НПУ, ***ми пропонуємо застосовувати багаторівневий підхід до їх систематизації, що передбачає поділ усіх принципів відразу на декілька однорідних груп в залежності від рівня їх узагальнення, спрямованості та сфери застосування.*** Нижче, розкриємо таку диференціацію більш детально.

По-перше, в залежності від рівня узагальнення, усі принципи формування та реалізації кадрової політики пропонуємо поділяти на три групи:

- ***Загальні принципи*** *– принципи, що лежать в основі державної кадрової політики*. Оскільки такі принципи спрямовані на забезпечення належного функціонування усіх без винятку органів публічного управління, більшість із них закріплено в Конституції України. Саме тому, в науковій літературі цю групу принципів прийнято іменувати «конституційними», що, на нашу думку, не в повній мірі відображає їх сутність. Річ у тім, що окрім Основного закону, загальні принципи кадрової політики розкриваються і деталізуються ще в цілій низці нормативно-правових актів, зокрема в актах підзаконного характеру (більш детально такі акти аналізувались у попередньому розділі даного дисертаційного дослідження).

Серед основних конституційних принципів, на яких базується формування та реалізація кадрової політики в органах НПУ, варто згадати такі принципи:

– *Верховенство права,* який, серед іншого, передбачає: верховенство Конституції та законів України над підзаконними нормативно-правовими актами у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ; відповідність управлінської діяльності щодо кадрового забезпечення НПУ закону як вищому нормативу [252, с. 102]; відповідність нормативно-правового регулювання в зазначеній сфері ратифікованим в установленому порядку міжнародним актам, рішенням Європейського суду з прав людини та іншим загальновизнаним міжнародним стандартам; об’єктивність і передбачуваність дій суб’єктів кадрової політики та прийнятих ними рішень тощо.

– *Законність,* який у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ проявляється в такому: суворе дотримання та чітке виконання вимог Конституції України, законів України та інших нормативно-правових актів; максимальна правова регламентація повноважень суб’єктів кадрової політики, підстав і порядку проведення кадрових процедур, а також здійснення кадрової роботи; належний рівень правового забезпечення кадрової політики та правової підготовки суб’єктів такої політики тощо.

– *Демократизм,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до такого: демократизація кадрових процесів; тісна співпраця та співробітництво між суб'єктами та об'єктами кадрової політики в органах НПУ, а також між ними та громадськістю; демократичність, гласність та відкритість вирішення кадрових питань; широка участь працівників у прийняті управлінських рішень [122, с. 17]; делегування кадрових функцій від центрального органу управління поліцією до місцевих підрозділів кадрового забезпечення; збалансованість загальнодержавних інтересів та інтересів безпосередньо органів і підрозділів поліції тощо.

– *Гуманізм та пріоритет прав людини і громадянина,* серед основоположних складових якого варто згадати: людиноцентриський підхід, що передбачає первинність людини, особистості; визнання, забезпечення, дотримання й захист прав і свобод людини та громадянина; першочерговість врахування інтересів конкретної особи під час розробки та реалізації кадрової політики; пріоритетність забезпечення особистісного, духовного, інтелектуального, професійного розвитку працівників тощо.

– *Соціальна справедливість та соціальна спрямованість,* основні положення якого зводяться до наступного: першочерговість потреб та інтересів працівників; формування та реалізація кадрової політики в органах НПУ на основі усебічного, гармонійного розвитку особистості, забезпечення умов для її професійної самореалізації; налагодження активного соціального діалогу та соціального партнерства між роботодавцем і працівниками тощо.

– *Рівноправність,* що своїми рамками охоплює: забезпечення реалізації громадянами права на вільний вибір професії та виду трудової діяльності; відкритість і рівний доступ громадян до державної служби у відповідності до своїх знань, здібностей, професійної підготовки та кваліфікації; створення справедливих та однакових умов державної служби; відсутність привілеїв, так само як і відсутність обмежень і дискримінації за походженням, статтю, віросповіданням, національними, расовими, соціальними, етнічними, політичними та іншими ознаками як під час прийому на службу, так і під час її проходження та звільнення з державної служби тощо.

➢ ***Галузевіпринципи*** *– принципи, на яких базується формування та реалізація кадрової політики в органах виконавчої влади загалом, та в системі правоохоронних органів зокрема*. Виокремлення даної групи принципів обумовлено тим, що, як нами було доведено в першому розділі даного дисертаційного дослідження, кадрова політика в органах НПУ не може здійснюватись ізольовано і є невід'ємною складовою системи вищого порядку, передусім, кадрової політики органів виконавчої влади. Відтак, наявність принципів, на яких формується і реалізується кадрова політика усіх без винятку органів виконавчої влади, є запорукою їх стабільного і збалансованого розвитку в єдиному руслі та за єдиними стандартами.

До найбільш значимих галузевих принципів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ можна віднести такі принципи:

– *Універсальність*, який, серед іншого, передбачає: застосування однакових підходів до формування й реалізації кадрової політики в усіх органах публічного управління; узгодженість мети, цільової спрямованості, пріоритетів та основних напрямів такої політики; єдність соціально-економічних, суспільно-політичних, правових, морально-психологічних, організаційно-технічних, культурно-виховних та інших аспектів кадрової політики в усіх ланках кадрової системи; збалансованість загальнодержавних і суспільних інтересів з інтересами і потребами, які існують в окремих сферах публічного управління; поєднання універсальності та різноманітності принципів, форм і методів роботи з кадрами тощо.

– *Публічність і відкритість*, який у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ проявляється в наступному: відкрите і публічне закріплення вимог і критеріїв (в тому числі специфічного характеру), що висуваються до кандидатів на державну службу загалом, та на службу в окремі органи публічного управління зокрема; публічний характер і прозорість кадрових процедур (з відкритим й обґрунтованим переліком винятків з даного правила); надання переваги конкурсному порядку заміщення вакантних посад, публічне обговорення кандидатів на заміщення вакантних посад, забезпечення гласності

під час проходження конкурсу кандидатами та оприлюднення отриманих ними результатів; врахування думки колективу, а також громадської думки під час вирішення широкого кола питань кадрового характеру тощо.

– *Професіоналізм,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до наступного: забезпечення демократичного характеру всіх кадрових процедур; відбір і розстановка кадрів з урахуванням ділових і моральних якостей особи, рівня її освіти і професійної підготовки, а також вимог принципу гендерної рівності; здійснення повноважень у сфері формування та реалізації кадрової політики лише спеціально уповноваженими та компетентними суб'єктами, з використанням відповідних кадрових технологій, методів і методик тощо;

– *Соціальне партнерство,* що своїми рамками охоплює: взаємну підпорядкованість і гармонійне поєднання загальнодержавних інтересів, інтересів трудового колективу та особистості; взаємоповагу у відносинах та солідарність усіх суб'єктів кадрової політики; взаємообумовленість розвитку органу державної влади та окремих працівників, баланс їх інтересів і взаємної відповідальності тощо.

➢ ***Спеціальні принципи*** *– принципи, що визначають специфіку формування та реалізації кадрової політики в органах і підрозділах НПУ*. Як відомо, поліція займає особливе місце не лише в системі органів виконавчої влади, але також і в системі правоохоронних органів нашої держави. Це обумовлено і завданнями, вирішення яких покладено на поліцію, і повноваженнями, які мають поліцейські, і засобами, які їм надаються для виконання поставлених завдань й реалізації визначених повноважень. Перераховані особливості пояснюють необхідність висунення додаткових вимог до кадрового складу органів і підрозділів НПУ, а відтак, і до встановлення спеціальних принципів формування та реалізації відповідної кадрової політики.

На нашу думку, спеціальними можна вважати такі принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ:

– *Політична нейтральність,* основні положення якого зводяться до наступного: деполітизація поліції, що передбачає обмеження впливу політичних

партій, рухів, інших громадських об’єднань, що мають політичну мету, а також різноманітних релігійних організацій на кадрове забезпечення органів і підрозділів поліції; заборона створення і функціонування таких організацій в структурі НПУ; позапартійність працівників органів і підрозділів поліції, а також їх утримання від демонстрації політичних поглядів і ставлення до політичних партій під час виконання службових обов’язків тощо [252, с. 102];

– *Гласність і прозорість,* який, за деякими винятками, пов’язаними із вимогами дотримання режиму таємності, передбачає: гласне й демократичне вирішення кадрових питань із урахуванням думки громадськості та трудового колективу; забезпечення повного і своєчасного доступу громадян до інформації про хід і результати вирішення важливих кадрових питань; відкритий характер проведення і залучення громадськості до основних кадрових процедур (конкурсів на заміщення вакантних посад, атестацій, службових перевірок тощо);

– *Спеціалізація*, який, серед іншого, передбачає: комплектування органів і підрозділів поліції освіченими, висококваліфікованими працівниками, які мають відповідний рівень професійної підготовки, володіють практичними вміннями і навичками, необхідними для виконання покладених на них повноважень; встановлення додаткових вимог до кандидатів на службу в окремі органи та підрозділи поліції, а також додаткових обмежень і заборон, пов’язаних із проходженням такої служби; просування по службі на засадах комплексного й об’єктивного оцінювання індивідуальних результатів службової діяльності кожного працівника; забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації, кар’єрного зростання, особистісного розвитку, самореалізації працівників тощо;

– *Доброчесність і патріотизм,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до наступного: відбір на службу в поліції осіб з високим рівнем морального і духовного розвитку, відданих справі, готових мужньо і вправно служити українському народові та захищати свою батьківщину; спрямованість кадрової політики на формування та зміцнення в працівників поліції таких моральних й особистісних якостей, як патріотизм, національна гордість, вірність Присязі поліцейського, гуманізм, порядність, громадянська відповідальність

тощо; створення необхідних організаційних та соціально-економічних умов для сумлінного, чесного, неупередженого і гідного виконання обов'язків поліцейського; негайне звільнення зі служби в поліції осіб, які грубо порушили закон, вчинили злочин, аморальні дії або дії, що негативно впливають на імідж та підривають авторитет поліції тощо.

– *Персональна відповідальність,* серед основоположних складових якого варто згадати: залучення керівників різних ланок до формування кадрової політики в підпорядкованих їм органах і підрозділах поліції, а також їх відповідальність за якість та ефективність реалізації такої політики; відповідальність працівників поліції за невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків, а також за вчинені ними дії та прийняті рішення; безумовне виконання поліцейським наказів прямих і безпосередніх керівників, а також відповідальність таких керівників за відданий (виданий) наказ, результати його виконання, відповідність його закону; відповідальність прямих та безпосередніх керівників за дотримання підлеглими службової дисципліни тощо;

– *Підзвітність і підконтрольність,* основні положення якого зводяться до наступного: взаємодія з громадськістю на засадах партнерства під час формування та реалізації кадрової політики; здійснення громадського контролю за діяльністю поліцейських; обов'язкове періодичне звітування керівників територіальних органів поліції перед населенням відповідної територіальної громади; залучення представників громадськості до роботи постійних поліцейських комісій, атестаційних комісій та інших суб'єктів, відповідальних за формування й реалізацію кадрової політики; широке висвітлення в ЗМІ відомостей про роботу поліції загалом, а також про стан і якість кадрового забезпечення її органів і підрозділів зокрема, тощо.

– *Демілітаризація,* що своїми рамками охоплює: поступове й обґрунтоване зменшення кількості та переліку посад, що заміщуються атестованими працівниками; впровадження цивільної моделі діяльності та взаємовідносин між керівниками та підпорядкованими працівниками; перебудова

взаємовідносин між поліцією та громадянами на засадах партнерства та надання сервісних послуг тощо;

– *Професійна захищеність,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до розширення й зміцнення гарантій фінансового, правового і соціального захисту поліцейських і членів їх сімей як під час служби в поліції, так і поза нею.

Вище ми в найбільш загальних рисах охарактеризували лише основні принципи, з урахуванням яких має відбуватись формування та реалізація кадрової політики в будь-якій сфері публічного управління, зокрема й в органах НПУ. Водночас, варто зауважити, що наведена вище диференціація має умовний характер і не вичерпує усю систему основоположних засад кадрової політики. Можна назвати, принаймні, ще декілька десятків принципів, які мають різний рівень узагальнення і по різному проявляють свою дію на тому чи іншому етапі кадрового забезпечення. Однак, ми вважаємо, що сутність і зміст таких принципів краще всього можна буде розкрити в рамках двох наступних розроблених нами класифікацій.

Так, в залежності від спрямованості, усі принципи формування та реалізації кадрової політики ми пропонуємо поділяти на три групи:

➢ ***Структурно-організаційні принципи*** *– принципи, які визначають структуру та організаційну будову адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також характер взаємозв'язків між його основними складовими елементами.*

Серед найбільш значимих структурно-організаційних принципів кадрової політики в органах НПУ можна назвати такі принципи:

– *Системність,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до застосування системного підходу під час формування й реалізації кадрової політики і передбачає її розгляд як цілісної, взаємозалежної, динамічної системи [171, с. 167]. Відтак, зміна будь-якого елемента системи, вимагає змін і в усіх інших елементах управління кадровими ресурсами [122, с. 17; 20, с. 179].

– *Ієрархічність,* завдяки якому у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ: забезпечується ієрархічна супідрядність, а також взаємодія між різними ланками управління [291, с. 12]; здійснюється вертикальне розподілення повноважень між різними суб'єктами кадрової політики, що передбачає підпорядкованість нижчих рівнів управління вищим; відбувається формування корпоративної культури тощо.

– *Централізація та децентралізація,* який, серед іншого, передбачає оптимальне співвідношення між самостійністю та керованістю окремих елементів адміністративно-правового механізму кадрової політики в органах НПУ.

– *Єдиноначальність і колегіальність,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до наступного: демократизація кадрових процесів; підвищення рівня персональної відповідальності керівників за результати роботи очолюваних ними органів і підрозділів [252, с. 102]; мінімізація елементів суб'єктивного підходу під час прийняття управлінських рішень; активна участь трудового колективу в розробці та реалізації окремих напрямів кадрової політики тощо.

– *Командна єдність,* основні положення якого зводяться до спільної відповідальності усіх суб'єктів кадрової політики за досягнення визначеної мети, а також за якісне та ефективне виконання поставлених завдань. Загальновідомо, що загальний результат діяльності конкретного органу чи підрозділу поліції в значній мірі визначається ступенем згуртованості усього колективу.

➢ ***Ціннісно-змістові принципи*** *– принципи, з урахуванням яких відбувається змістове наповнення основних структурних елементів механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також визначається їх роль у досягненні основних завдань і цілей такої політики.*

До основних ціннісно-змістових принципів кадрової політики в органах НПУ варто відносити такі принципи:

– *Цілеспрямованість,* який в найбільш узагальненому вигляді передбачає наявність тісного зв'язку між метою кадрової політики в органах НПУ і загальною цільовою спрямованістю діяльності поліції. Як ми уже неодноразово наголошували вище, завдання, функції і напрями кадрової політики в органах і

підрозділах поліції не можуть визначатись, змінюватись чи уточнюватись в довільному порядку. Вони завжди узгоджуються із потребами та завданнями окремого органу чи підрозділу поліції, а також мають відповідати загальній меті функціонування НПУ та загальній стратегії її розвитку.

– *Оптимальність,* серед основоположних складових якого варто згадати: раціональну диференціацію повноважень між суб'єктами кадрової політики; пропорційний розподіл кадрових функцій між суб'єктами кадрової політики, що перебувають на різних управлінських рівнях; ліквідацію дублювання; чітке та однозначне розмежування повноважень та врегулювання взаємовідносин суб'єктів кадрової політики в нормативному порядку тощо.

– *Спеціалізація,* який, серед іншого, передбачає: наділення суб'єктів кадрової політики такими повноваженнями, які є достатніми та необхідними для виконання покладених на них завдань; використання такими суб'єктами наданих їм повноважень виключно з метою, з якою ці повноваження були надані [280, с. 182]; відповідність здібностей та професійного рівня кадрових співробітників вимогам конкретного виду діяльності тощо.

– *Пропорційність,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до забезпечення оптимального балансу між обмеженнями, які пов'язані з проходженням служби в поліції, ризиками, які пов'язані із виконанням покладених на поліцію повноважень, іншими несприятливими наслідками для особи, з одного боку, і рівнем грошового, матеріально-технічного, пенсійного, медичного забезпечення поліцейських, гарантіями їх правового, фінансового, соціального захисту, з іншого боку.

– *Стабільність,* який проявляється в наступному: встановлення широких гарантій стабільності служби в поліції; законодавче закріплення виключного переліку підстав звільнення зі служби в поліції; унеможливлення звільнення зі служби в поліції у зв'язку зі зміною керівництва органу, підрозділу поліції, а також зміною соціально-економічних чи політичних умов життя в країні тощо.

➢ ***Процесуально-технологічні принципи*** *– принципи, які визначають процесуальні та технологічні особливості функціонування адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.*

На нашу думку, процесуально-технологічну спрямованість мають такі принципи кадрової політики в органах НПУ:

– *Раціональність,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до наступного: відповідність поставленої мети і завдань тим засобам і способам, які обираються для їх досягнення, а також тим ресурсам, які причому використовуються; поліваріативність і забезпечення можливості вибору найбільш оптимального варіанту вирішення кадрових питань з урахуванням особливостей поточної ситуації тощо.

– *Сконцентрованість,* який, серед іншого, передбачає ліквідацію дублювання завдань, функцій і повноважень суб'єктів кадрової політики на різних управлінських рівнях, а також максимальне зосередження їх уваги на виконанні поставлених перед ними завдань [291, с. 23].

– *Наступність і змінність,* що своїми рамками охоплює: забезпечення спадкоємності в роботі з кадрами; оптимальне поєднання стабільності кадрових ресурсів з їх систематичним оновленням і якісним збагаченням за рахунок залучення як молодих, так і досвідчених працівників; створення умов для розвитку інституту наставництва; раціональне використання можливостей і здібностей кадрів різного віку; ротація персоналу (особливо керівної ланки) тощо.

– *Перспективність,* основні положення якого зводяться до наступного: забезпечення безперервного професійного навчання і обов'язкового систематичного підвищення кваліфікації працівників поліції; запровадження додаткових стимулів до самоосвіти, підвищення рівня професіоналізму та компетентності поліцейських; розширення фінансових і соціальних перспектив кар'єрного росту та просування по службі; створення дієвої системи резерву кадрів тощо.

– *Прогресивність,* серед основоположних складових якого варто згадати: необхідне та достатнє технологічне, ресурсне, інформаційне,

матеріально-технічне та інше забезпечення діяльності суб'єктів кадрової політики; впровадження сучасних кадрових технологій і процедур; модернізація та автоматизація кадрової роботи тощо.

Також, в залежності від сфери застосування, усі принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ можуть бути поділені на дві великі групи:

- ***Принципи формування кадрової політики в органах НПУ*** *– це принципи, які обов'язково мають бути враховані під час визначення мети та цільової спрямованості кадрової політики, окреслення її завдань та основних напрямів реалізації, а також під час їх нормативно-правового закріплення або ж іншого документального оформлення*.

Серед основних принципів, на яких базується формування кадрової політики в органах НПУ, варто згадати такі принципи:

– *Наукова обґрунтованість,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до наступного: тісний взаємозв'язок науки та практики під час розробки та впровадження новітніх форм і методів кадрової політики в органах НПУ; широке використання усієї сукупності як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання; застосування конкретно-історичного підходу під час критичного осмислення накопиченого наукового знання з питань формування та реалізації кадрової політики; реалістична оцінка стану, динаміки та тенденцій, що проявляються у сфері кадрового забезпечення НПУ; визнання складності, взаємообумовленості та суперечливості кадрових процесів [134, с. 9] тощо.

– *Інноваційність,* серед основоположних складових якого варто згадати: сучасний, випереджаючий характер кадрової політики в органах НПУ, що враховує не лише сучасні реалії та потреби НПУ, але й загальні тенденції соціального прогресу; розширення напрямів міжнародного співробітництва в сфері кадрового забезпечення органів НПУ; інтеграція сучасних наукових розробок в дотичних до кадрової політики сферах публічного управління (економіко-математичного інструментарію, новітніх інформаційних технологій

тощо); вивчення вітчизняного та світового досвіду кадрової роботи, критичний аналіз та осмислення такого досвіду і впровадження його позитивних і прогресивних елементів в національний адміністративно-правовий механізм формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.

– *Стратегічна спрямованість,* що своїми рамками охоплює: стратегічний характер планування основних напрямів реалізації кадрової політики в органах НПУ; розробку прогнозів розвитку кадрової політики в органах НПУ на короткострокову і довгострокову перспективу з урахуванням загальних тенденцій соціально-економічного прогресу, а також основних напрямів реформування НПУ; випереджаючий характер кадрової політики, що спрямована на комплектування органів і підрозділів поліції кадрами нової генерації тощо.

– *Об'єктивність,* який, серед іншого, передбачає визначення основних напрямів кадрової політики з обов'язковим урахуванням реального стану та потреб кадрового забезпечення органів і підрозділів поліції, особливостей суспільно-політичного та економічного розвитку держави, законних очікувань і потреб громадян, загальновизнаних міжнародних стандартів та позитивного зарубіжного досвіду тощо.

– *Комплексність,* який у сфері формування кадрової політики в органах НПУ проявляється в наступному: врахування усіх факторів та чинників (як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру), які можуть впливати на кадрове забезпечення органів і підрозділів поліції; узгодженість і взаємопов'язаність між собою мети, завдань, функцій, принципів, основних напрямів кадрової політики, форм, методів, засобів і способів їх реалізації; всебічний характер кадрової політики, що охоплює найрізноманітніші аспекти роботи з кадрами (правові, соціально-економічні, політичні, морально-психологічні тощо).

– *Збалансованість,* основні положення якого зводяться до наступного: оптимізація адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, збалансований розвиток усіх його елементів; спрямованість на підвищення ефективності використання трудових ресурсів за рахунок впровадження новітніх кадрових технологій тощо.

– *Послідовність та етапність,* завдяки якому формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ здійснюється згідно науково обґрунтованого й нормативно закріпленого плану, основні етапи якого спрямовані на виконання поточних завдань, а в кінцевому підсумку забезпечують досягнення стратегічної мети.

➢ ***Принципи реалізації кадрової політики в органах НПУ*** *– це принципи, завдяки яким забезпечується досягнення основної мети та виконання завдань, визначених кадровою політикою на тому чи іншому її етапі, а також принципи, на яких базується діяльність усіх без винятку суб'єктів, які забезпечують реалізацію її основних напрямів*.

До найбільш значимих принципів реалізації кадрової політики в органах НПУ можна віднести такі принципи:

– *Оперативність і динамізм,* який в найбільш узагальненому вигляді зводиться до наступного: швидке та своєчасне прийняття рішень, які забезпечують виконання поставлених завдань; оперативний пошук і застосування найбільш ефективних в конкретній ситуації методів і методик кадрової роботи; безперервність роботи з кадрами тощо.

– *Гнучкість,* який, з одного боку, передбачає, що кадрова політика в органах НПУ має бути стабільною, тобто захищеною від впливу цілої низки факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища; а з іншого боку – адаптивною, тобто здатною швидко реагувати на нові виклики, загрози, а також вимоги постійно мінливого зовнішнього середовища [20, с. 179]. Гнучкість кадрової політики також передбачає можливість оперативного корегування тактики виконання поточних завдань, їх доповнення, розширення або ж, навпаки, скорочення; впровадження нових і відмова від застарілих або ж неефективних методів та інструментів роботи з кадрами тощо.

– *Плановість,* основні положення якого зводяться до неухильного дотримання визначеної логічної послідовності виконання поточних і перспективних завдань кадрової політики; підбиття підсумків та оцінка результатів діяльності на кожному етапі реалізації кадрової політики; внесення

корективів та уточнення плану роботи на наступному етапі з урахуванням результатів, отриманих на попередньому етапі тощо.

– *Економічна ефективність,* що своїми рамками охоплює: вибір найбільш результативних кадрових методик і технологій; забезпечення рентабельності використання трудового потенціалу органів НПУ; створення необхідних передумов для найбільш раціонального використання ресурсів, які були виділені на досягнення цілей кадрової політики тощо.

– *Мотивованість,* серед основоположних складових якого варто згадати: гарантування стабільного і гідного рівня оплати праці; створення умов для кар'єрного зростання працівників за результатами оцінки їх роботи, рівня професіоналізму, компетентності, особистих, ділових і моральних якостей; всебічний розвиток мотивації працівників і стимулювання їх до сумлінного виконання своїх службових обов'язків; оптимальне поєднання методів заохочення і покарання; забезпечення відповідності виду та розміру матеріального та морального заохочення конкретним досягненням працівника; встановлення розгалуженої і багаторівневої системи пільг, гарантій, заохочень, винагород та інших засобів стимулювання зацікавленості працівників; створення умов для задоволення позаслужбових інтересів працівників тощо.

– *Індивідуалізація,* який у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ проявляється в наступному: застосування індивідуального підходу до працівника як на етапі професійного відбору, так і на етапі проходження служби та її завершення; індивідуальне оцінювання результатів діяльності кожного окремого працівника, однак із обов'язковим урахуванням колективних здобутків, суб'єктивних і об'єктивних чинників; повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності; заохочення працівників до самоосвіти, самомотвації, максимальної віддачі та використання свого трудового потенціалу; залежність виду та розміру заохочення, темпів та напрямів кар'єрного росту від індивідуальних службових досягнень, рівня професіоналізму і компетентності, особистісних і моральних якостей тощо.

Завершуючи диференціацію принципів кадрової політики варто наголосити, що ***запропонований нами поділ є досить умовним***, оскільки один і той самий принцип одночасно може бути віднесений відразу до кількох класифікаційних груп. Так, наприклад, принцип законності необхідно враховувати і під час формування, і під час реалізації кадрової політики в органах НПУ, так само як і принцип гласності та прозорості. Також, варто зауважити, що в конкретних обставинах той чи інший принцип може змінювати свій характер і набувати нового значення, що дає підстави для його віднесення вже до іншої класифікаційної групи. Так, наприклад, принцип підзвітності і підконтрольності в залежності від рівня узагальнення необхідно відносити до спеціальних принципів кадрової політики, а в залежності від спрямованості – до структурно-організаційних.

Однак, незважаючи на всі ці застереження і досить умовний характер, ***розроблена нами класифікація принципів кадрової політики має значне науково-теоретичне і практичне значення, оскільки***:

По-перше, свідчить про те, що, незважаючи на багатоаспектність, різнобічність і складність побудови адміністративно-правового механізму кадрової політики в органах НПУ, принципи завжди виступають тим фундаментом, який забезпечує логічну єдність всіх його елементів, їх гармонійний розвиток й ефективне функціонування.

По-друге, висвітлює вагому роль принципів в забезпеченні стабільності кадрової політики в органах НПУ, її стійкості до різноманітних змін як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

По-третє, демонструє необхідність розробки комплексного підходу до формування та реалізації кадрової політики на всіх її рівнях і у всіх її напрямах,

По-четверте, забезпечує сприйняття кадрової політики в органах НПУ, з одного боку, як цілісної, самодостатньої, завершеної системи, а з іншого боку, як невід’ємного елемента відразу кількох систем вищого порядку: державної кадрової політики, загальної стратегії розвитку НПУ тощо.

3.3. Основні завдання та напрями реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України

Формування та реалізація кадрової політики в органах НПУ – це складний процес, кінцевою метою якого є формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції з урахуванням потреб як НПУ загалом, так і особистих інтересів кожного працівника, а також фактичного стану, тенденцій і перспектив розвитку вітчизняної правоохоронної системи, можливих внутрішньоорганізаційних змін, довгострокових прогнозів щодо кількісних і якісних потреб в поліцейських кадрах. Досягнення означеної мети відбувається відразу в кількох взаємопов'язаних між собою напрямах шляхом постановки і виконання цілої низки завдань. Відтак, правильне визначення таких напрямів і постановка чітких та зрозумілих завдань по праву слід вважати основною умовою забезпечення ефективності кадрової політики на всіх етапах її реалізації.

Однак, проаналізувавши значну кількість нормативно-правових актів та наукових публікацій, ми вимушені констатувати відсутність усталеного підходу до визначення основних завдань і напрямів державної кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема. При цьому, на нашу думку, можна говорити про існування відразу кількох причин появи таких розрізнених підходів. Перша причина пов'язана з відсутністю однозначного розуміння мети та цільової спрямованості кадрової політики, що, як нами було доведено в попередніх підрозділах дисертації, має своїм наслідком акцентування уваги на різних проблемних аспектах, які в тій чи іншій мірі проявляються в даній сфері публічного управління. Наступна причина пов'язана із ототожненням таких близьких за змістом, однак зовсім різних за своєю сутністю категорій, як «завдання» та «напрями» кадрової політики, у зв'язку з чим досить часто можна зустріти їх підміну, поглинання одного поняття іншим, або ж їх довільне трактування. Третя причина пов'язана із неправильним розумінням сутності такого поняття, як «завдання», у зв'язку з чим до їх переліку досить часто

включаються положення, які за своїм змістом є скоріше «принципами», «функціями» або ж «цілями» кадрової політики.

Для прикладу, можна навести Комплексну програму кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення законності і дисципліни на 2001-2005 роки, в якій, серед іншого, визначались такі завдання: 1) реалізація єдиної кадрової політики МВС України; 2) організація кадрової роботи на основі всебічного використання досягнень науки, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду; 3) удосконалення управління кадровими процесами на основі сучасної системи науково-аналітичного та інформаційного забезпечення; 4) розвиток нормативно-правової бази кадрової роботи і її постійне вдосконалення з урахуванням сучасних вимог; 5) визначення науково обґрунтованих нормативів кадрового забезпечення ОВС; 6) забезпечення органів і підрозділів внутрішніх справ кваліфікованими компетентними кадрами; 7) забезпечення реалізації соціальних прав і гарантій працівників ОВС [129]. На нашу думку, далеко не всі перераховані вище положення за своїм змістом можуть бути віднесені до завдань кадрової політики в ОВС. Так, наприклад, перше положення є уособленням принципу «системності»; друге – принципу «наукової обґрунтованості»; третє – принципу «інноваційності»; шосте – принципу «професіоналізму»; сьоме – відображає «соціальну» функцію кадрової політики. Однак, основним недоліком аналізованої Програми все ж таки слід вважати ігнорування необхідності визначення основних напрямів кадрової політики, що, безумовно, негативно позначилось на якості та ефективності її реалізації.

На нашу думку, довільне трактування змісту таких понять, як «завдання» та «напрями» кадрової політики, яке часто зустрічається в нормативно-правових актах, є наслідком їх недостатнього науково-теоретичного вивчення. Так, проаналізувавши значну кількість сучасних наукових джерел, ми помітили, що науковці й досі не виробили усталеного підходу до розуміння їх сутності та співвідношення між собою. Причому обґрунтовані ними точки зору відзначаються надзвичайною варіативністю.

У першу чергу, *розглянемо сучасні трактування основних завдань державної кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ (ОВС) зокрема*. Як нам вдалося з'ясувати, одні учені визначають лише два основні завдання кадрової політики – «задоволення потреб підприємства в персоналі відповідної кваліфікації; попередження виникнення та вирішення кадрових проблем» [158, с. 440]. Н.І. Смелянець таких завдань називає три: «своєчасне забезпечення підприємства якісним персоналом; раціональне використання персоналу; формування та підтримка ефективної роботи підприємства» [266]. Дехто з науковців доповнює цей перелік ще одним завданням – «створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян» [291, с. 17].

По п'ять завдань кадрової політики в органах поліції (ОВС) виокремлюють А.В. Іваниця та О.Ю. Синявська. Зокрема перший до їх числа відносить: «оновлення персоналу в органах поліції; відповідність кваліфікації, рівня навичок та особистих моральних та ділових якостей міжнародним вимогам і стандартам; забезпечення реального захисту персоналу органів поліції; удосконалення системи внутрішнього контролю за діями працівників; здійснення безперервної професійної підготовки на високому науково-педагогічному та методологічному рівнях» [104, с. 50]; а друга – «розробку та проведення в життя програм, методів роботі з персоналом, планування та організацію системи кадрової роботи; раціональне використання персоналу у відповідності з рівнем знань працівників, їх кваліфікацій та професій; використання працівників там, де їх робота використовуватиметься з більшою віддачею; створення умов для підвищення ефективності праці персоналу; регулювання плинності кадрів» [259, с. 84].

Автори наукової доповіді на тему «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» вважають, що в сучасних умовах пріоритетними завданнями формування і реалізації державної кадрової політики є: підготовка і прийняття державної цільової програми на основі оновлених нормативно-правових актів про засади державної кадрової політики; розроблення механізмів залучення висококваліфікованих фахівців до сфери управлінської

діяльності в державі; розроблення професійних стандартів, механізмів оцінки та підтвердження кваліфікацій і компетенцій, перепідготовки та навчання протягом життя; реформування системи органів у сфері підтвердження кваліфікацій; реформування системи фінансування управління освітою та наукою, Національної системи кваліфікацій; відновлення технології ротації кадрів з урахуванням компетентностей відповідних команд, реальних ресурсів і доступних технологій їх реалізації; формування дієвого резерву кадрів в усіх галузях виробництва і сферах соціально-економічної діяльності на засадах гарантій держави з цільової підготовки, перепідготовки, навчання і атестації протягом життя; посилення державної уваги до моральних якостей осіб, а також контролю за проявами корупції, вдосконалення процедур дисциплінарного провадження і розвиток системи апеляційних механізмів; відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді на засадах залучення новоутворених служб управління персоналом та інститутів, що мають державні повноваження, для організації роботи з кадрами, підвищення престижу робітничих професій; державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави; запровадження державних механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг і преференцій [80, с. 8].

Як можна помітити, наведений перелік завдань, на відміну від усіх попередніх, більш деталізовано окреслює основні сфери, які потребують першочергового або докорінного реформування. Однак, на нашу думку, було б помилковим визначати всі ці положення саме як «завдання» державної кадрової політики. Так, наприклад, «підготовка і прийняття державної цільової програми про засади державної кадрової політики» є скоріше не «завданням», а однією із «передумов» реалізації такої політики, оскільки саме в такій цільовій програмі (або в будь-якому іншому документі), має визначатись і мета, і завдання, і принципи й інші елементи адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики. Також, навряд чи можна вважати «завданнями» кадрової політики такі положення, як «розроблення механізмів …» або ж

«розроблення професійних стандартів …», які, на нашу думку, розкривають способи (шляхи) реалізації тих чи інших завдань тощо.

Не менш різноманітними є також і *наукові підходи до визначення основних напрямів кадрової політики*. Так, наприклад, А.В. Іваниця визначає лише два напрями кадрової політики в органах поліції України: перший охоплює «розроблення моделі спеціаліста відповідної поліцейської служби як еталону набору професійних стратифікаційних цінностей»; другий – «розробку комплексу заходів, що передбачають собою наближення до цього еталону в процесах комплектування, проходження служби або навчання» [104, с. 50]. Два напрями кадрової політики окреслює також М. Карпа. Зокрема, це «формування кадрового потенціалу, кадрового резерву посадових осіб; професійне навчання кадрів і професійний добір кадрів на конкурсної основі» [110, с. 30]. Незважаючи на всю важливість визначених напрямів, очевидним залишається той факт, що їх рамками об'єктивно не можливо охопити усю різноманітність суспільних відносин, які складаються в процесі формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.

Досить нестандартний погляд на спрямованість кадрової політики обґрунтовують Н. Волкова та Ж. Красноштан. Вони вважають, що сучасна кадрова політика включає в себе такі основні напрями: «політику зайнятості, політику навчання, політику винагородження, соціальну політику та політику трудових відносин» [36, с. 40]. На наш погляд, незважаючи на внутрішню логічність даного підходу, він має один концептуальний недолік, який полягає в необґрунтованій підміні таких понять, як «напрями» та «складові елементи» кадрової політики. Схожу помилку у своєму дисертаційному дослідженні допускає також Ю.М. Котельникова. Так, говорячи про «основні складові кадрової політики», дисертантка відносить до їх числа: «кадрове планування; залучення, відбір та наймання кадрів; підбір та розміщення кадрів; професійну орієнтацію та адаптацію кадрів; професійне навчання, атестацію кадрів та просування по службі; мотивацію та стимулювання кадрів; ділову кар'єру кадрів; формування кадрового резерву; вивільнення кадрів» [136, с. 63]. Однак, якщо

уважно проаналізувати змістове наповнення цих елементів, то виникають підстави для їх віднесення не до «складових», а до «напрямів» кадрової політики.

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми з'ясували, що переважна більшість сучасних науковців дотримується «розширеного» підходу до визначення основних напрямів кадрової політики, що охоплюють досить широке коло суспільних відносин, які не лише прямо, але й опосередковано вливають на ефективність її реалізації. Так, наприклад, П.Б. Коптєв вважає, що основними напрямками кадрової політики в органах ОВС є: «удосконалення управління кадровими процесами через підвищення ефективності системи управління роботи із кадрами; модернізація інформаційного і аналітичного забезпечення кадрової роботи; комплектування ОВС кваліфікованими і компетентними працівниками; розвиток системи професійної орієнтації молоді; вдосконалення механізму атестування особового складу; вдосконалення нормативно-правової бази роботи з керівним кадрами і резервом на висунення; розвиток сучасної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; психологічне забезпечення службової діяльності особового складу; реформування системи діяльності з питань зміцнення дисципліни та законності, духовно-моральних основ служби в ОВС» [133, с. 39-41]. Схожу точку зору відстоює також С.В. Гончар. Зокрема, він вважає, що пріоритетними напрямами кадрової політики на регіональному та муніципальному рівнях є: «формування ефективного механізму підбору професійних кадрів; раціональне використання кадрів; підвищення престижу інституту місцевого самоврядування й авторитету службовців; удосконалення вже існуючих програм підготовки й перепідготовки кадрів; формування кадрового резерву та забезпечення його ефективного використання; об'єктивна оцінка результатів діяльності посадових осіб шляхом атестації або кваліфікаційного іспиту» [47, с. 62-63].

Ще більше напрямів кадрової політки виокремлює Л.М. Гасюк. До їх числа науковець відносить «прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням упровадження нових технологій; розробку програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на

основі вдосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників; розробку мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості й задоволеності працею; створення сучасних систем найму та відбору персоналу; здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу; формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників; забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов; визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства; формування нових кадрових структур і розробку процедур механізмів управління персоналом; покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством» [43, с. 157]. На нашу думку, значну частину виокремлених напрямів необхідно розглядати не в рамках «кадрової політики», а в рамках «управління персоналом», що, як нами було доведено в першому підрозділі даного дисертаційного дослідження, розглядається як більш широка категорія, котра є вихідною для формування змісту «кадрової політики».

Аналогічне зауваження можна висловити також щодо «напрямів кадрової політики державного органу», які визначаються авторами одного з навчальних посібників з управління персоналом в органах публічної влади. Зокрема, серед таких напрямів тут вказуються такі як «проведення маркетингової діяльності в сфері управління людськими ресурсами; планування потреби в персоналі; прогнозування створення нових робочих місць; організація залучення, відбору, оцінки та адаптація персоналу; відбір і розстановка персоналу; розробка систем стимулювання і мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці; раціоналізація витрат на персонал; розробка програм професійного розвитку персоналу; організація праці і робочого місця; розробка програм зайнятості і соціальних програм; ефективний розподіл і використання зайнятих працівників, раціоналізація їх чисельності; впровадження інновацій в управлінні людськими ресурсами; забезпечення безпеки праці та охорони здоров’я персоналу; аналіз причин вивільнення персоналу і вибір найбільш раціональних його варіантів; забезпечення високого рівня якості службової діяльності та надання адміністративних послуг; розробка проектів

вдосконалення управління людськими ресурсами та оцінка соціальної і економічної ефективності» [291, с. 22].

Вище ми навели лише найбільш популярні наукові підходи до визначення основних завдань і напрямів державної кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ (ОВС) зокрема. На прикладі їх аналізу ми продемонстрували найтиповіші помилки, які зустрічаються під час науково-теоретичного дослідження сутності та змісту таких важливих юридичних категорій, як «завдання» та «напрями». Однак, чи не *найбільш значущою помилкою, яка суттєво вливає на законодавче оформлення адміністративно-правового механізму формування та реалізації такої політики, є ігнорування необхідності чіткого розмежування зазначених категорій, а також встановлення їх взаємозв'язку та підпорядкованості. Це не лише ускладнює їх науково-теоретичне розуміння, але й негативно позначається на ефективності їх практичної реалізації, суттєво знижуючи якість та ефективність реалізації кадрової політики загалом*.

Кардинально інший спосіб визначення основних завдань і напрямів кадрової політики, що загалом відображає сучасний науковий підхід до їх розуміння та наукового узагальнення, а також пояснює їх місце та роль в адміністративно-правовому механізмі реалізації кадрової політики, закріплено в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Нагадаємо, що завдання тут подаються не загальним (довільним) списком, а диференційовано, у відповідності до основних напрямів кадрової політики. На наш погляд, такий підхід має цілий ряд як науково-теоретичних (дає чітке уявлення про проблему та дозволяє глибше її осягнути), так і практичних переваг (передбачає застосування комплексного і системного підходу до вирішення проблеми). Однак, вимушені констатувати, що всі означені переваги такого підходу нівелюються одним його найбільш суттєвим недоліком, який полягає в необґрунтованому звуженні основних напрямів і, відповідно, основних завдань державної кадрової політики. Так, в аналізованій Стратегії визначається лише шість основних напрямів реалізації такої політики: підготовка кадрів; підвищення кваліфікації та

перепідготовка кадрів; державне регулювання професійної діяльності; соціальний захист працівників; забезпечення зайнятості населення; модернізація кадрових служб [273]. Очевидно, що за межами наведеного переліку залишилась ще ціла низка дійсно важливих напрямів і завдань кадрової політики, без нагального вирішення яких навряд чи можна очікувати на якісне покращення справ у сфері кадрової роботи та управління персоналом в органах публічного управління.

Підсумовуючи аналіз обґрунтованих в науковій літературі поглядів на систему завдань і напрямів державної кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ (ОВС), узагальнюючи положення відповідних нормативно-правових актів та практики кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ, ***ми можемо запропонувати власну систему напрямів кадрової політики в органах НПУ, а також визначити в їх межах основні завдання такої політики, які деталізують і розвивають кожен напрям, визначають шляхи, способи і засоби, методи і методики досягнення загальної мети кадрової політики в органах НПУ.***

Отже, **на сучасному етапі функціонування органів НПУ, який характеризується докорінним реформуванням всієї правоохоронної системи, кадрова політика має здійснюватись за такими основними напрямами і передбачати вирішення таких ключових завдань:**

- ***Удосконалення адміністративно-правових засад регулювання кадрового забезпечення та кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ***.В рамках даного напряму необхідно вирішити такі першочергові *завдання*: 1) осучаснення адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в органах НПУ, зокрема шляхом впровадження новітніх концептуальних засад її формування та реалізації; 2) запровадження сучасних підходів до роботи з кадрами, в основі яких мають лежати як принципово нові, так і модернізовані кадрові технології, методи та методики, що спроможні задовольнити вимоги сьогодення та існуючі потреби; 3) проведення детального моніторингу нормативно-правових актів, які регулюють питання кадрової роботи в органах НПУ, їх конкретизація та деталізація, максимальне заповнення існуючих

прогалин, усунення виявлених суперечностей та ліквідація дублювань; 4) систематизація нормативно-правових актів, що регулюють кадрову роботу та кадрові процеси в органах НПУ, зокрема шляхом суттєвого скорочення їх кількості; скасування і відміни тих, що містять застарілі й суперечливі норми; покращення їх якості завдяки використанню новітніх методів і способів нормотворчої техніки; об'єднання в єдиному акті кількох суміжних нормативно-правових актів тощо; 5) підвищення якості нормотворчої техніки шляхом розробки та забезпечення впровадження єдиних організаційних і методичних засад її здійснення, в основі яких лежить суворе і неухильне дотримання встановлених правил і стандартів; 6) забезпечення оптимального балансу нормативно-правових та морально-етичних норм і регуляторів в структурі адміністративно-правового регулювання кадрової роботи та кадрових процесів в органах НПУ.

- ***Модернізація системи управління кадровими процесами в органах і підрозділах НПУ.*** Даний напрям передбачає постановку та вирішення таких *завдань*: 1) трансформація існуючої моделі управління персоналом в органах і підрозділах поліції з урахуванням вимог реформаційних процесів, які відбуваються в правоохоронній сфері загалом, та в системі МВС України зокрема; 2) забезпечення подальшого розвитку системи управління кадровими процесами в органах і підрозділах поліції з метою підвищення її ефективності, професійності, авторитетності, політичної нейтральності, фінансово-матеріальної незалежності, соціальної стабільності; 3) зміщення акцентів від переважно адміністративних методів управління кадровими процесами в органах НПУ до застосування економічних, соціальних і соціально-психологічних методів; 4) узгодження кадрових процесів в органах і підрозділах поліції з вимогами загальнодержавної кадрової політики та кадрової політики МВС; 5) приведення організаційно-штатної роботи в органах НПУ у відповідність із стандартами ЄС; 6) забезпечення відкритості, прозорості, гласності, підзвітності та підконтрольності системи управління кадровими процесами в органах і підрозділах, зміцнення економічних, адміністративних, організаційних засад її функціонування; 7) впровадження в

систему управління персоналом в органах і підрозділах поліції загальновизнаних європейських і міжнародних стандартів кадрової роботи, а також кращого зарубіжного досвіду.

- ***Удосконалення системи та адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової політики в органах НПУ.*** Серед основних *завдань* кадрової політики в цьому напрямі можна назвати такі: 1) забезпечення функціональної узгодженості усіх складових системи суб'єктів кадрової політики в органах НПУ на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях; розмежування їх повноважень, усунення дублювання завдань і функцій; розробка та впровадження механізмів координації їх діяльності; 2) реорганізація системи суб'єктів кадрової політики, формування нових кадрових структур, оптимізація та структуризація їх діяльності; 3) підвищення ефективності та гнучкості системи кадрових інститутів, впровадження в практику їх діяльності сучасних кадрових технологій, методів і методик; 4) підвищення професійної компетентності фахівців кадрових підрозділів, вдосконалення системи їх професійного навчання та підвищення кваліфікації; 5) демократизація взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами кадрової політики; перехід від командно-адміністративних до координаційно-регуляторних взаємовідносин; забезпечення дотримання працівниками кадрових підрозділів законності, прав та інтересів працівників поліції, соціальних стандартів та етичних норм.

- ***Прогнозування і планування потреби в кадрах в органах і підрозділах НПУ.***В даному напрямі кадрова політика передбачає вирішення таких *завдань*: 1) розробка та впровадження сучасних методів і методик короткотривалого і довгострокового прогнозування потреби НПУ в кадрах як на загальнодержавному, так і на регіональному та місцевому рівнях; 2) планування кількісної та якісної потреби органів і підрозділів поліції в кадрах, зокрема спеціалістів з різним освітньо-професійним рівнем, кваліфікаційними та соціально-психологічними характеристиками; 3) розробки стратегії кадрової політики НПУ з урахуванням запланованих організаційно-штатних змін в структурі НПУ, створення нових чи ліквідації або реорганізації існуючих органів і

підрозділів поліції, розширення або звуження їх компетенції, впровадження нових форм та методів діяльності тощо; 4) здійснення постійного моніторингу та наукового аналізу кадрової ситуації в органах і підрозділах поліції; вивчення громадської думки про якість виконання покладених на них завдань і функцій; оцінка ефективності кадрових технологій, методів і методик.

- ***Розвиток системи професійної орієнтації.*** У даному напрямі кадрова політика в органах НПУ спрямована на вирішення таких *завдань*: 1) активізація профорієнтаційної роботи в закладах освіти, військових частинах, на підприємствах, в установах, організаціях; 2) розробка і впровадження нових форм і методів агітаційної роботи в ЗМІ; активне використання з цією метою різноманітних соціальних мереж; 3) розширення мережі спеціалізованих ліцеїв при ЗВО зі специфічними умовами навчання, а також закладів, які здійснюють первинну професійну підготовку поліцейських; 4) зміцнення гарантій забезпеченості молодих спеціалістів першим робочим місцем, яке відповідає отриманій спеціальності, рівню кваліфікації та прогнозованим очікуванням; 5) розширення представництва органів і підрозділів поліції на ярмарках вакансій та інших загальнодержавних і регіональних профорієнтаційних заходах.

- ***Комплектування органів і підрозділів НПУ кваліфікованими і компетентними кадрами.*** В рамках даного напряму необхідно вирішити такі першочергові *завдання*: 1) оновлення кваліфікаційних характеристик і кваліфікаційних вимог, наявність яких є необхідною умовою зайняття відповідної посади в органі (підрозділі) поліції, зокрема зосередження уваги на оцінці: фізичних якостей кандидатів, їх кваліфікації, спеціальності, практичного досвіду; рівня їх освіти та професійної підготовки; розумових здібностей, знань, умінь і навичок; ділових, комунікативних, особистих та моральних якостей; рівня мотивації і самоконтролю; вміння працювати в команді та лідерських якостей; прагнення до кар'єрного зростання, саморозвитку та підвищення кваліфікації тощо; 2) розробка і впровадження науково обґрунтованих методик розрахунку штатної чисельності органу (підрозділу) поліції, що забезпечують оптимальне співвідношення економічної ефективності та службового навантаження на

кожного працівника; 3) забезпечення рівних умов проходження служби всіма працівниками, які займають рівнозначні посади в органах (підрозділах) поліції; 4) вжиття заходів, спрямованих на скорочення відтоку кваліфікованих кадрів з НПУ, зокрема шляхом встановлення гідного рівня оплати праці, розширення соціальних і правових гарантій, забезпечення належних умов професійної діяльності тощо; 5) створення умов для кар'єрного зростання, підвищення рівня кваліфікації, професійного та особистісного розвитку працівників поліції.

- ***Удосконалення системи професійного відбору кандидатів на службу в органи НПУ.*** Даний напрям передбачає постановку та вирішення таких *завдань*: 1) впровадження сучасних конкурсних процедур і рейтингових систем відбору кадрів в органи і підрозділи поліції, які відповідають стандартам ЄС; 2) удосконалення організаційно-функціональних засад діяльності поліцейських комісій; збільшення частки представників громадськості та органів місцевої влади в їх структурі; 3) своєчасне оголошення усіх відкритих вакансій; забезпечення умов безперешкодного доступу усіх бажаючих до участі у конкурсному відборі; 4) забезпечення прозорості, гласності та об'єктивності діяльності поліцейських комісій; розширення можливостей технічної фіксації та прямої трансляції їх засідань; 5) забезпечення дотримання принципу наступності в усіх органах і підрозділах поліції; визначення внутрішніх і зовнішніх джерел, здатних оперативно задовольнити потреби в кадрах необхідної кількості та якості.

- ***Впровадження механізмів адаптації та ефективного використання кадрів в органах НПУ.*** Серед основних *завдань* кадрової політики в цьому напрямі можна назвати такі: 1) впровадження науково обґрунтованих механізмів розстановки, розміщення та ротації кадрів, що ґрунтуються на комплексній оцінці результатів первинної, поточної та періодичної оцінки їх діяльності; 2) забезпечення раціонального розподілу кадрів за напрямами, структурними підрозділами та посадами з урахуванням організаційно-штатної структури НПУ, з одного боку, та професійних, ділових, особистих і моральних якостей працівників, з іншого; 3) розробка та реалізація науково обґрунтованих методик адаптації кадрів, що забезпечують єдність професійної, адміністративно-

організаційної, соціально-економічної, морально-психологічної та санітарно-гігієнічної адаптації; 4) створення умов для забезпечення оперативного та якісного освоєння працівником набутої професії, пристосування до нових умов і режиму роботи на новій посаді, налагодження взаємовідносин новопризначених працівників у трудовому колективі тощо; 5) розширення сфери застосування інституту наставництва.

- ***Забезпечення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку кадрів в органах НПУ.*** В даному напрямі кадрова політика передбачає вирішення таких *завдань*: 1) розробка та впровадження сучасних моделей кар'єрного зростання та професійного розвитку кадрів, що ґрунтуються на плануванні кар'єри, супроводженні професійного зростання та постійного моніторингу особистісного розвитку працівників; 2) створення сприятливих умов для розвитку ділової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування по службі працівників поліції як додаткового стимулу підвищення якості та ефективності виконання покладених на них функціональних обов'язків; 3) впровадження сучасних методик планування службової кар'єри працівників поліції на основі проведення комплексної оцінки їх професійного потенціалу, індивідуальних результатів діяльності, особистих і ділових якостей, а також наявних і прогнозованих вакантних посад; 4) формування дієвого та ефективного кадрового резерву кандидатів на посади керівників усіх ланок управління; розробка і впровадження нормативно-правових, організаційно-методичних, матеріально-технічних та інших засад роботи з таким резервом; забезпечення постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, включених до такого резерву; 5) підвищення вимог до кандидатів на керівні посади в органах і підрозділах поліції; впровадження двоступеневої процедуру конкурсного відбору керівних кадрів, що охоплює вивчення та оцінку як загальних компетентностей, так і спеціальних управлінських й лідерських якостей; 6) стимулювання керівників усіх рівнів до вивчення та набуття навичок застосування сучасних управлінських практик; 7) розширення практики організації міжвідомчого

стажування працівників поліції в інших національних правоохоронних органах, а також в органах поліції зарубіжних країн.

- ***Модернізація системи професійної підготовки кадрів для органів НПУ.***В межах реалізації даного напряму першочерговими є такі *завдання*: 1) розвиток системи відомчої освіти і професійної підготовки кадрів органів НПУ у відповідності з вимогами загальновизнаних міжнародних освітніх стандартів, а також з урахуванням найкращих світових практик професійного навчання поліцейських; 2) удосконалення механізмів формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кадрів для різних органів і підрозділів поліції, з урахуванням поточних і довгострокових прогнозів потреб у кадрах необхідної кількості і якості; 3) підвищення ефективності управління організацією освітньої та наукової діяльності в навчальних закладах та наукових установах, які здійснюють підготовку поліцейських кадрів; 4) впровадження ступеневого принципу професійної підготовки кадрів органів НПУ, що передбачає виокремлення трьох відносно самостійних, але тісно взаємопов'язаних між собою рівнів: первинну підготовку, підготовку керівників середньої ланки та підготовку керівників вищої ланки; 5) модернізація змісту відомчої освіти та системи оцінювання її якості; оптимізація та осучаснення освітніх програм професійної підготовки поліцейських і приведення їх у відповідність до вимог і потреб практики; 6) розробка та впровадження в освітній процес сучасних технологій, методів і методик підготовки кадрів; підвищення професійного рівня науково-педагогічних працівників навчальних закладів і наукових установ, які здійснюють підготовку поліцейських кадрів; 7) забезпечення професійної мобільності працівників поліції, зокрема шляхом удосконалення системи перепідготовки кадрів; забезпечення її гнучкості, доступності, оперативності, плановості та прогнозованості; максимальне наближення програм перепідготовки кадрів до практичних потреб; 8) модернізація системи підвищення кваліфікації працівників НПУ з урахуванням сучасних вимог і потреб правоохоронної системи загалом, та НПУ зокрема; 9) систематичне проведення науково-теоретичних і навчально-тренінгових заходів для різних категорій працівників поліції за

сучасними програмами підвищення кваліфікації; орієнтація таких навчальних програм на набуття поліцейськими професійно важливих знань, умінь і навичок; 10) удосконалення системи службової підготовки працівників поліції; 11) налагодження тісної взаємодії навчальних закладів та наукових установ, які здійснюють підготовку поліцейських кадрів, з практичними органами та підрозділами поліції; 12) розширення системи заходів, спрямованих на стимулювання самоосвіти працівників поліції; 13) забезпечення можливостей для додаткового навчання і підвищення кваліфікації працівників поліції шляхом розробки і впровадження програм безперервного професійного розвитку персоналу; 14) поглиблення міжнародного співробітництва з питань безперервного професійного розвитку персоналу органів НПУ (в тому числі з використанням технологій дистанційного навчання), розширення практики стажування працівників поліції в правоохоронних органах іноземних держав і міжнародних правоохоронних організаціях.

- ***Упровадження гнучкої системи мотивації працівників НПУ.*** Даний напрям кадрової політики передбачає постановку та вирішення таких *завдань*: 1) гарантування високого і стабільного рівня фінансово-матеріального забезпечення працівників поліції, що є однією із основних умов забезпечення конкурентоспроможності професії поліцейського на ринку праці; 2) осучаснення системи оплати праці працівників поліції, що враховує не лише такі традиційні критерії, як займана посада, звання та вислуга років, але й такі якісні характеристики, як зміст та обсяг виконаної роботи, її складність, особистий внесок працівника в загальні результати роботи органу тощо; 3) розробка та впровадження сучасних мотиваційних механізмів, методів і способів морального і матеріального заохочення працівників поліції до підвищення якості та ефективності виконання своїх функціональних обов'язків, а також підвищення зацікавленості і задоволеності своєю працею; 4) вжиття заходів, спрямованих на зменшення суб'єктивізму під час застосування заходів заохочення до працівників поліції; обмеження впливу суб'єктивних взаємовідносин між керівником і підлеглим на визначення їх виду і розміру; 5) розширення системи стимулювання

працівників поліції за рахунок таких нематеріальних стимулів, як створення творчої атмосфери, виховання «корпоративного духу», формування позитивного іміджу тощо; 6) заохочення працівників поліції до прояву ініціативності, рішучості, наполегливості, застосування творчого підходу при вирішенні поставлених завдань, а також до підвищення свого професійного рівня, навчання, кар'єрного зростання; 7) аналіз та застосування найкращих міжнародних практик підвищення професійної активності поліцейських.

- ***Розробка та впровадження збалансованої системи правового і соціального захисту працівників НПУ.*** Серед основних *завдань* кадрової політики в цьому напрямі можна назвати такі: 1) створення ефективної, реально діючої системи правового захисту працівників поліції від ризиків та загроз, пов'язаних із їх професійною діяльністю; 2) оптимізація системи гарантій соціального захисту працівників поліції і членів їх сімей з метою забезпечення оптимального балансу між високим рівнем заробітної плати поліцейського і додатковими соціальними пільгами і перевагами; 3) модернізація системи медичного забезпечення, медичної профілактики і реабілітації працівників поліції; 4) удосконалення системи психологічного забезпечення і психологічного супроводу професійної діяльності поліцейських кадрів; 5) реформування системи соціального і медичного страхування працівників поліції; 6) збільшення відомчого житлового фонду; забезпечення доступності програм пільгового іпотечного кредитування працівників поліції; 7) модернізація системи захисту професійних прав та інтересів працівників поліції, зокрема шляхом докорінного оновлення адміністративно-правових засад діяльності профспілкових організацій, перегляду їх функцій та сфери повноважень; 8) упровадження комплексного ґендерного підходу, що передбачає забезпечення рівних умов доступу жінок і чоловіків до служби, просування по службі та кар'єрного зростання в органах НПУ; 9) гармонізація національного законодавства із законодавством ЄС в частині покращення соціального і правового захисту поліцейських.

- ***Модернізація організаційно-правового механізму оцінювання ефективності кадрової політики в органах НПУ.*** В даному напрямі необхідно

вирішити такі *завдання*: 1) розробка та впровадження сучасних технологій, методів і методик оцінювання результатів роботи як органу поліції загалом, так і його структурних підрозділів та окремих працівників; 2) переорієнтація критеріїв оцінки діяльності органів поліції з кількісних на якісні показники; врахування думки місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, громадських організацій та населення під час оцінювання результатів діяльності органів поліції; 3) підвищення ефективності механізму атестування працівників поліції; удосконалення організаційно-функціональних засад діяльності атестаційних комісій; збільшення частки представників громадськості та органів місцевої влади в їх структурі; 4) впровадження системи постійного моніторингу за ефективністю реалізації окремих напрямів кадрової політики в органах НПУ.

- ***Розвиток корпоративної етики в органах НПУ.*** Даний напрям кадрової політики передбачає постановку та вирішення таких *завдань*: 1) удосконалення нормативно-правового регулювання морально-етичних засад діяльності кадрів в органах НПУ; 2) створення налагодженої системи внутрішніх комунікацій шляхом запровадження єдиної корпоративної культури в органах НПУ; 3) розробка та впровадження сучасних методів виявлення осіб, схильних до деструктивної поведінки, а також новітніх технологій протидії професійній деформації та профілактики професійного «вигоряння» працівників поліції; 4) проведення систематичних тренінгів серед особового складу з питань безконфліктної реалізації особистих і професійних інтересів, ефективного уникнення конфліктних ситуацій та їх вирішення; 5) модернізація системи психологічного забезпечення органів НПУ; забезпечення безперешкодного, вільного і конфіденційного доступу працівників поліції до регулярної психологічної допомоги і підтримки; 6) формування та підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в колективі; створення максимально сприятливих умов для духовного і морального розвитку кадрів; 7) удосконалення системи внутрішнього контролю за дотриманням законності та дисципліни в органах і підрозділах поліції; 8) посилення контролю за дотриманням працівниками поліції антикорупційного законодавства.

➢ ***Належне інформаційно-аналітичне, матеріально-технічне, ресурсне та інше забезпечення кадрової політики в органах НПУ.***В межах реалізації даного напряму першочерговими є такі *завдання*: 1) підвищення ефективності інформаційно-технологічного супроводження кадрової політики в органах НПУ шляхом розробки та впровадження єдиного інформаційного простору функціонування усіх кадрових органів і підрозділів поліції; 2) модернізація облікової і статистичної роботи в кадрових органах і підрозділах поліції шляхом розширення можливостей використання сучасних автоматизованих комп'ютерних систем та новітніх інформаційних технологій (в тому числі технологій електронного урядування); 3) розвиток програмного, проектного, аналітичного забезпечення кадрової політики в органах НПУ у відповідності до європейських стандартів; 4) покращення фінансового, матеріально-технічного і ресурсного забезпечення кадрових органів і підрозділів поліції; встановлення працівникам таких органів гідного рівня оплати праці.

➢ ***Ґрунтовне наукове забезпечення кадрової політики в органах НПУ.*** Серед основних *завдань* кадрової політики в цьому напрямі можна назвати такі: 1) проведення фундаментальних науково-практичних досліджень під час розробки та реалізації кадрової політики в органах НПУ; 2) комплексний і всебічний аналіз адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в органах НПУ, широке використання механізмів прогнозування, планування та моніторингу кадрових проблем; 3) налагодження тісної взаємодії та співпраці між практичними органами та підрозділами НПУ, з одного боку, та відповідними спеціалізованими навчальними і науково-дослідними закладами та установами, з іншого; проведення спільних науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів та інших заходів; 4) ґрунтовне науково-теоретичне дослідження зарубіжного досвіду кадрової роботи в органах поліції та міжнародних стандартів у сфері кадрового забезпечення; обґрунтування необхідності, доцільності та перспектив їх імплементації в національну правову систему; 5) підвищення ефективності використання наукового потенціалу у сфері кадрового забезпечення органів НПУ [57; 58; 60; 50; 314].

Вище ми в загальних рисах окреслили лише фундаментальні напрями і визначили кореспондуючі їм завдання, вирішення яких сприятиме досягненню ключової мети та стратегічних цілей кадрової політики в органах НПУ. Причому кожен із наведених напрямів, так само, як і кожне окремо взяте завдання за потреби може бути деталізоване, розширене й уточнене. Однак, варто пам'ятати, що Стратегія розвитку кадрової політики в органах НПУ на 2023-2030 роки, необхідність прийняття якої була обґрунтована нами вище, все ж таки повинна носити максимально уніфікований характер. Саме тому, ми вважаємо, що основні напрями та завдання кадрової політики в ній мають бути визначені лише в узагальненому вигляді (так само як і мета, цілі, функції і принципи). А їх подальша деталізація, конкретизація та способи практичної реалізації мають стати предметом спеціальних наукових досліджень.

Висновки до розділу 3

В рамках дослідження перспектив побудови нової моделі кадрової політики в органах НПУ ми дійшли таких висновків:

В структурі кадрового потенціалу необхідно розрізняти дві групи характеристик: 1) якісні: індивідуально-професійні, індивідуально-кваліфікаційні, психофізіологічні, соціальні, ідейно-світоглядні та інші характеристики і властивості працівників; 2) кількісні: чисельність працівників за професійно-кваліфікаційними, статевими, віковими, медичними та іншими ознаками; загальний і спеціальний стаж роботи; рівень укомплектованості кадрами, кадровий резерв, плинність кадрів тощо.

Основною метою кадрової політики в органах НПУ є «формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції з урахуванням потреб як НПУ загалом, так і особистих інтересів кожного працівника, а також фактичного стану, тенденцій і перспектив розвитку вітчизняної правоохоронної системи, можливих

внутрішньоорганізаційних змін, довгострокових прогнозів щодо кількісних і якісних потреб в поліцейських кадрах».

Цілями кадрової політики в органах НПУ є: 1) розробка стратегічного бачення найбільш перспективних напрямів добору, професійного розвитку та раціонального використання поліцейських кадрів; 2) впровадження політично нейтральної, об'єктивної та ефективної системи кадрового забезпечення, яка б враховувала поточні і перспективні потреби в поліцейських кадрах необхідної кількості і якості; 3) забезпечення соціальних, економічних, організаційних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, психологічних та інших умов для збереження, розвитку і зміцнення кадрового потенціалу, а також для виконання працівниками покладених на них обов'язків; 4) формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад в органах і підрозділах поліції; 5) створення мотиваційного середовища і відповідної інфраструктури для найбільш повного розкриття працівниками своїх професійних якостей і можливостей, прояву ініціативи, особистісного розвитку та самореалізації; 6) консолідація мотивів і цінностей кожного працівника в єдину корпоративну культуру, створення цілісного, згуртованого, відповідального і високопродуктивного колективу працівників.

Усі функції кадрової політики в органах НПУ можуть бути диференційовані на дві відносно самостійні групи: 1) загальні функції – функції, які властиві державній політиці загалом, і які знаходять свій прояв у всіх без винятку сферах публічного управління, зокрема й в кадровій політиці (економічна, соціальна, регулятивна, інституційна, організаційна, охоронна); 2) спеціальні функції – функції, які властиві державній кадровій політиці загалом, і які знаходять свій прояв в тому числі в кадровій політиці в органах НПУ (управлінська, координаційна, забезпечувальна, прогностична, контрольно-наглядова, інформаційно-аналітична, мотиваційна, ресурсна).

Принципам формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ притаманні такі характерні ознаки: 1) виражаються у формі керівних ідей, базових положень, вихідних засад, визначальних правил, основоположних

закономірностей, вимог та норм поведінки; 2) універсальність і загальна значущість; 3) наукова обґрунтованість; 4) нормативна визначеність; 5) системний характер; 6) обумовленість загальним рівнем соціального-економічного розвитку держави загалом, та правоохоронної системи й системи органів НПУ зокрема; 7) відображають сутність і значення, основну ідею і цільову спрямованість такої політики, встановлюють межі можливої та необхідної поведінки суб'єктів, які беруть участь у її формуванні та реалізації, а також об'єктів, на які вона спрямована.

У найбільш загальному розумінні принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ – це закріплена в нормативно-правових актах, обумовлена загальним рівнем соціального-економічного розвитку держави загалом, та правоохоронної системи й системи органів НПУ зокрема, цілісна система науково обґрунтованих, універсальних, загально значущих керівних ідей, базових положень, вихідних засад, визначальних правил, основоположних закономірностей, вимог та норм поведінки, що відображають сутність і значення, основну ідею і цільову спрямованість такої політики, встановлюють межі можливої та необхідної поведінки суб'єктів, які беруть участь у її формуванні та реалізації, а також об'єктів, на які вона спрямована.

Принципи кадрової політики в органах НПУ можуть бути диференційовані за різними критеріями: По-перше, рівень узагальнення: 1) загальні принципи – лежать в основі державної кадрової політики (верховенство права, законність, демократизм, гуманізм та пріоритет прав людини і громадянина, соціальна справедливість та соціальна спрямованість, рівноправність); 2) галузеві принципи – на яких базується формування та реалізація кадрової політики в органах виконавчої влади загалом, та в системі правоохоронних органів зокрема (універсальність, публічність і відкритість, професіоналізм, соціальне партнерство); 3) спеціальні принципи – визначають специфіку формування та реалізації кадрової політики в органах і підрозділах НПУ (політична нейтральність, гласність і прозорість, спеціалізація, доброчесність і патріотизм, персональна відповідальність, підзвітність і підконтрольність, демілітаризація,

професійна захищеність). По-друге, спрямованість: 1) структурно-організаційні принципи – визначають структуру та організаційну будову адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також характер взаємозв'язків між його основними складовими елементами (системність, ієрархічність, централізація та децентралізація, єдиноначальність і колегіальність, командна єдність); 2) ціннісно-змістові принципи – з урахуванням яких відбувається змістове наповнення основних структурних елементів механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також визначається їх роль у досягненні основних завдань і цілей такої політики (цілеспрямованість, оптимальність, спеціалізація, пропорційність, стабільність); 3) процесуально-технологічні принципи – які визначають процесуальні та технологічні особливості функціонування адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ (раціональність, сконцентрованість, наступність і змінність, перспективність, прогресивність). По-третє, сфера застосування: 1) принципи формування кадрової політики – обов'язково мають бути враховані під час визначення мети та цільової спрямованості кадрової політики, окреслення її завдань та основних напрямів реалізації, а також під час їх нормативно-правового закріплення або ж іншого документального оформлення (наукова обґрунтованість, інноваційність, стратегічна спрямованість, об'єктивність, комплексність, збалансованість, послідовність та етапність); 2) принципи реалізації кадрової політики – завдяки яким забезпечується досягнення основної мети та виконання завдань, визначених кадровою політикою на тому чи іншому її етапі, а також принципи, на яких базується діяльність усіх без винятку суб'єктів, які забезпечують реалізацію її основних напрямів (оперативність і динамізм, гнучкість, плановість, економічна ефективність, мотивованість, індивідуалізація).

На сучасному етапі функціонування органів НПУ кадрова політика має бути спрямована на вирішення цілої низки завдань за такими ключовими напрямами: 1) удосконалення адміністративно-правових засад регулювання кадрового забезпечення та кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ; 2) модернізація

системи управління кадровими процесами в органах і підрозділах НПУ; 3) удосконалення системи та адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової політики в органах НПУ; 4) прогнозування і планування потреби в кадрах в органах і підрозділах НПУ; 5) розвиток системи професійної орієнтації; 6) комплектування органів і підрозділів НПУ кваліфікованими і компетентними кадрами; 7) удосконалення системи професійного відбору кандидатів на службу в органи НПУ; 8) впровадження механізмів адаптації та ефективного використання кадрів в органах НПУ; 9) забезпечення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку кадрів в органах НПУ; 10) модернізація системи професійної підготовки кадрів для органів НПУ; 11) упровадження гнучкої системи мотивації працівників НПУ; 12) розробка та впровадження збалансованої системи правового і соціального захисту працівників НПУ; 13) модернізація організаційно-правового механізму оцінювання ефективності кадрової політики в органах НПУ; 14) розвиток корпоративної етики в органах НПУ; 15) належне інформаційно-аналітичне, матеріально-технічне, ресурсне та інше забезпечення кадрової політики в органах НПУ; 15) ґрунтовне наукове забезпечення кадрової політики в НПУ.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, яке полягає у розкритті адміністративно-правових аспектів формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України, а також дослідженні перспектив побудови сучасної моделі такої політики в умовах докорінного реформування національної правоохоронної системи та приведення її у відповідність із європейськими стандартами.

У процесі дослідження сформульовано науково-теоретичні висновки та узагальнення, а також обґрунтовано пропозиції та рекомендації щодо удосконалення адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України, а саме:

1. Розкрито сутність кадрової політики в органах НПУ як об'єкта адміністративно-правового регулювання. Зокрема доведено, що кадрова політика в органах НПУ займає особливе в загальній політичній структурі. У найбільш загальному вигляді його можна зобразити такою схемою: кадрова політика органів, підприємств, установ, організацій, які входять до системи поліції → кадрова політика в органах НПУ → кадрова політика МВС → кадрова політика органів виконавчої влади → державна кадрова політика → державна політика/ загальна кадрова політика.

Визначено сутність кадрової політики у «широкому» і «вузькому» значенні. У першому випадку вона являє собою складову частину стратегічно орієнтованої політики органів НПУ, що узгоджена зі генеральними напрямами розвитку трудових ресурсів держави і спрямована на формування, зміцнення і раціональне використання кадрового потенціалу органів НПУ, здатного ефективно виконувати покладені на них завдання і функції. У вузькому значенні – це система уніфікованих, нормативно визначених та взаємоузгоджених правил, норм, заборон, обмежень, принципів регулювання кадрових процесів на всіх етапах роботи з кадрами в органах НПУ, включаючи професійну орієнтацію, складання

штатного розпису, відбір, розстановку кадрів, професійну підготовку, просування по службі, оцінку їх діяльності.

У найбільш загальному розумінні під кадровою політикою в органах НПУ запропоновано розуміти узгоджену із кадровою політикою МВС України та загальною стратегією розвитку органів НПУ, нормативно закріплену, науково обґрунтовану, економічно збалансовану, цілісну, багаторівневу систему взаємопов'язаних між собою принципів, норм, теоретичних поглядів, уявлень, ідей, пріоритетів, критеріїв, вимог та рекомендацій з організації кадрових процесів, які мають прогресивний характер і спрямовані на формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції з урахуванням потреб як НПУ загалом, так і особистих інтересів кожного працівника, а також фактичного стану, тенденцій і перспектив розвитку вітчизняної правоохоронної системи, можливих внутрішньоорганізаційних змін, довгострокових прогнозів щодо кількісних і якісних потреб в поліцейських кадрах.

2. Схарактеризовано зміст, визначено основні структурні елементи та характерні ознаки кадрової політики в органах НПУ. Причому організаційну структурукадрової політики в органах НПУ визначено як сукупність таких основних структурних елементів: 1) суб'єкти кадрової політики в органах НПУ; 2) об'єкти кадрової політики в органах НПУ; 3) взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами; 4) зміст кадрової політики в органах НПУ.

При визначенні системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, а також при окресленні їх місця та ролі в механізмі формування та реалізації такої політики, за основу запропоновано брати: по-перше, місце такої політики в загальній політичній структурі; по-друге, сферу компетенції таких суб'єктів; по-третє, характер та специфіку поставлених перед ними завдань і функцій; по-четверте, характер взаємозв'язку між суб'єктами кадрової політики та об'єктами, на які спрямовано їх вплив.

Доведено, що суб'єкт та об'єкт кадрової політики в органах НПУ виступають у ролі відповідно «керуючої» та «керованої» підсистеми, де останній

притаманні такі якісні характеристики: 1) сукупність людей, їх груп, а також їх діяльність, поведінка; суспільні відносини, що виникають у процесі виконання ними трудових функцій; 2) підпорядкованість владному управлінському впливу з боку суб'єкта кадрової політики; 3) наявність тісних двосторонніх зв'язків із таким суб'єктом; 4) багаторівнева ієрархічна структура.

Проведено диференціацію взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами кадрової політики (як керуючої та керованої підсистеми) по-перше, за рівнями (вертикальні та горизонтальні); по-друге, за типом (субординації та координації); по-третє, за спрямованістю (прямі і зворотні).

Зміст кадрової політики в НПУ визначено як «науково обґрунтовані ідеї, теоретичні погляди, уявлення, пріоритети, принципи, норми, критерії, вимоги та рекомендації» у сфері формування кадрового потенціалу цих органів.

Окреслено основні ознаки, які характерні сучасній кадровій політиці в органах НПУ: 1) вона перебуває у нерозривному зв'язку із кадровою політикою МВС України; 2) узгоджена із загальною стратегією розвитку органів НПУ; 3) має багаторівневу структуру й цілісний характер; 4) прогресивна за своїм змістом; 5) її реалізація розрахована на довготривалу перспективу; 6) має цілеспрямований характер; 7) є гнучкою; 8) має безперервний характер; 9) є багатогранною і комплексною; 10) має гуманістичну спрямованість. Крім того, кадрова політика в органах НПУ має бути нормативно визначеною; економічно збалансованою; науково обґрунтованою тощо.

3. Проаналізовано такі об'єкти кадрової політики в органах НПУ, як «кадри» та «персонал» органів НПУ, а також «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси» та «людський капітал».

Кадри НПУ визначено як сукупність як атестованих, так і неатестованих працівників, які мають необхідний рівень професійної підготовки та кваліфікації, займають посади, передбачені штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції, і на постійній основі та на умовах оплати забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень.

Основні ознаки «кадрів органів НПУ» диференційовано на сім груп: 1) що характеризують сферу компетенції кадрів НПУ; 2) що підтверджують наявність та характер взаємозв'язку з роботодавцем; 3) що характеризують рівень професійної підготовки кадрів НПУ; 4) що характеризують тривалість виконання трудових функцій; 5) що характеризують таку рису адміністративно-правового статусу, як «наявність спеціального звання»; 6) що характеризують оплачуваний характер діяльності кадрів НПУ; 7) що характеризують наявність індивідуально визначених якостей працівників.

Персонал органу НПУ визначено як сукупність кваліфікованих та некваліфікованих працівників органу (закладу, установи) поліції, які забезпечують реалізацію покладених на поліцію повноважень, здійснюють допоміжні та обслуговуючі функції на постійній або тимчасовій основі, як на умовах оплати, так і безоплатно, а також характеризуються низкою індивідуально визначених якостей. До основних ознак «персоналу органів НПУ» віднесено: виконання певних функцій та наявність офіційного взаємозв'язку з роботодавцем; або виконання певних функцій, або наявність офіційного взаємозв'язку з роботодавцем; рівень професійної підготовки; наявність в працівників індивідуально визначених якостей. До «персоналу органів НПУ» віднесено такі категорії працівників: кадри органів НПУ, тобто усіх працівників, які займають посади, передбачені штатним розписом (штатом) органу (закладу, установи) поліції; працівників, які виконують допоміжні функції, тобто функції, які не пов'язані із реалізацією покладених на поліцію повноважень (матеріально-технічне, ресурсне, фінансове та інше забезпечення діяльності поліції); осіб, які працюють за сумісництвом; позаштатних працівників; тимчасових працівників, а також працівників, які працюють за короткостроковими трудовими договорами; осіб, які проходять стажування або практику; радників, наукових консультантів тощо; обслуговуючий персонал (прибиральниці, кухарі, водії тощо).

Доведено, що за своєю сутністю і змістом категорію «кадри органів НПУ» необхідно співвідносити з категорією «персонал органу НПУ» як частину та ціле. Визначено критерії, за якими необхідно проводити розмежування цих категорій:

суб'єктивний склад; сфера компетенції; характер взаємозв'язку з роботодавцем; рівень професійної підготовки працівників; тривалість виконання трудових функцій; наявність спеціального звання; характер оплати праці; наявність індивідуально визначених якостей.

4. Визначено характерні риси та окреслено структуру адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Зокрема, з'ясовано, що для всіх (або, принаймні, для абсолютної більшості) державно-правових категорій, в назвах яких використовується слово «механізм», характерні три основні риси: сукупність різних за своїм характером і спрямованістю заходів, засобів, методів, методик, прийомів впливу суб'єкта на підпорядковані об'єкти; всі вони перебувають між собою у взаємозв'язку та взаємодії і у своїй сукупності складають цілісну систему; така система має динамічний характер і визначає послідовність, порядок протікання певного державно-правового явища, його реалізацію. Окрім названих загальних ознак, визначено такі спеціальні ознаки, які властиві саме для механізму кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ зокрема: за своєю сутністю і правовою природою механізм кадрової політики в органах НПУ являє собою цілісну, внутрішньо узгоджену систему елементів, що забезпечують втілення в життя такої політики; за своїм змістом механізм кадрової політики в органах НПУ являє собою сукупність таких взаємопов'язаних і взаємообумовлених напрямів, як «формування» та «реалізація» означеної державної політики; цільова спрямованість механізму кадрової політики в НПУ визначається загальною стратегією такої політики і спрямована на досягнення її мети, завдань, а також на забезпечення найбільш ефективної реалізації визначених нею напрямів; механізм кадрової політики в НПУ повинен мати відповідне адміністративно-правове забезпечення.

Усі елементи, які входять до структури адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, об'єднано в чотири блоки: 1) нормативний блок, що включає: нормативно-правові акти, якими визначаються підстави і порядок формування та реалізації

адміністративно-правового механізму державної кадрової політики в органах поліції; принципи, цільову спрямованість, завдання та функції адміністративно-правового механізму державної кадрової політики в органах поліції. 2) організаційний блок, що включає: суб'єктів, на яких покладається формування та реалізація державної кадрової політики в органах поліції; правову культуру та правову свідомість; 3) функціональний блок, що включає: адміністративно-правові відносини, що складаються у сфері формування та реалізації державної кадрової політики в органах поліції, акти реалізації прав та обов'язків, а також акти застосування права; 4) процедурний блок, що включає: форми та методи кадрової політики; засоби, заходи та інструменти правового впливу та регулювання; відповідне забезпечення.

Адміністративно-правовий механізм формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ визначено як закріплену в законах та підзаконних нормативно-правових актах цілісну, внутрішньо узгоджену, динамічну, складноструктуровану систему різних за своїм характером і спрямованістю форм, методів, заходів, засобів та інструментів, за допомогою яких уповноважені суб'єкти здійснюють регулювання адміністративно-правових відносин, що складаються у сфері формування та реалізації державної кадрової політики в органах поліції, з метою досягнення її завдань і стратегічних цілей.

5. Досліджено адміністративно-правовий статус суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ. До основних ознак таких суб'єктів віднесено такі ознаки: 1) вони наділені державно-владними повноваженнями у сфері формування та реалізації такої політики; 2) мають чітко визначену сферу компетенції щодо формування та реалізації такої політики; 3) їх повноваження, сфера компетенції, завдання та функції мають відповідне нормативно-правове закріплення; 4) вони є активними учасниками кадрових процесів. Визначено ознаки, які характеризують систему суб'єктів кадрової політики в НПУ: 1) це не просто сукупність певних органів і посадових осіб, а їх цілісна, складноорганізована система; 2) діяльність усіх суб'єктів спрямована на досягнення спільної мети; 3) система таких суб'єктів має

ієрархічну побудову; 4) між такими суб'єктами існують чітко виражені управлінські зв'язки; 5) такі суб'єкти організаційно і функціонально відокремлені як один від одного, так і від інших суб'єктів публічного управління; 6) їх діяльність має скоординований характер.

Систему суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ визначено як цілісну, ієрархічну, складноорганізовану та скоординовану систему взаємопов'язаних між собою, організаційно підпорядкованих та функціонально відокремлених суб'єктів – органів та посадових осіб, які є активними учасниками кадрових процесів, державно-владні повноваження, компетенція, завдання та функції яких у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ мають відповідне нормативно-правове закріплення, і діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети та завдань такої політики.

Усіх суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ класифіковано відразу за кількома критеріями: 1) в залежності від місця кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі держави; 2) в залежності від сфери компетенції; 3) в залежності від характеру та специфіки завдань і функцій; 4) в залежності від характеру взаємозв'язку між суб'єктами кадрової політики та об'єктами, на які спрямовано їх вплив.

До системи суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ віднесено таких суб'єктів: 1) Президент України; 2) ВРУ; 3) Кабінет Міністрів України; 4) НАДС; 5) МВС України, зокрема через Міністра внутрішніх справ України, Департамент персоналу МВС України та інші структурні підрозділи МВС України; 6) НПУ, зокрема через голову НПУ, Департамент кадрового забезпечення НПУ та інші структурні підрозділи центрального органу управління поліції; 7) керівники органів, підрозділів та установ поліції, а також підрозділи кадрового забезпечення в їх складі; 8) навчальні заклади та наукові установи системи МВС та НПУ; 9) інші спеціалізовані органи та установи поліції; 10) органи місцевого самоврядування, профспілкові організації та інші громадські утворення.

Визначено концептуальні недоліки організації діяльності суб'єктів формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, які негативно впливають на якість кадрової політики, а також помітно знижують ефективність її реалізації: 1) розосередження повноважень у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ між значною кількістю «зовнішніх» суб'єктів, які мають не лише різний правовий статус, але й організаційно і функціонально не підпорядковані один одному; 2) відсутність стрункої логічної структури «внутрішніх» суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації кадрової політики в органах НПУ; 3) відсутність належних взаємозв'язків і взаємодії між різними суб'єктами формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ; 4) зміщення акцентів в роботі суб'єктів, відповідальних за реалізацію кадрової політики в органах НПУ, на виконання статистичних, облікових, фіксуючих функцій; 5) низький рівень кваліфікації керівників та працівників органів і підрозділів, відповідальних за формування та реалізацію кадрової політики в органах НПУ; 6) планомірне збільшення кількості осіб, на яких покладається виконання тих чи інших завдань у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ.

6. Розкрито зміст та визначено основні недоліки адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ. Адміністративно-правове регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ визначено як здійснюваний за допомогою норм адміністративного права і сукупності засобів адміністративно-правового характеру юридичний вплив уповноважених суб'єктів, що здійснюється з метою встановлення, упорядкування, закріплення, розвитку та охорони суспільних відносин, які виникають у сфері формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ, й спрямований на досягнення об'єктивно сформованої мети та цілей такої політики.

В системі адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ виокремлено чотири відносно самостійні рівні, які відповідають

місцю кадрової політики в органах НПУ в загальній політичній структурі: загальний рівень; міжгалузевий рівень; галузевий рівень; відомчий рівень.

Визначено системні недоліки адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ: 1) відсутність комплексного нормативно-правового акту, в якому з позицій наукового підходу було б окреслено стратегічне бачення та концептуальні засади подальших напрямів розвитку кадрової політики в органах НПУ України; 2) застарілий характер адміністративно-правового регулювання формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ; 3) нечіткість та епізодичний характер адміністративно-правового забезпечення кадрової політики в органах НПУ, наявність великої кількості прогалин і неврегульованих питань; 4) відсутність системності та послідовності в адміністративно-правовому регулюванні формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ; 5) недостатнє науково-теоретичне забезпечення адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ; 6) низька якість нормотворчої техніки; 7) надмірна деталізація та конкретизація адміністративно-правового регулювання кадрової політики в органах НПУ.

7. Окреслено сучасне бачення мети, цільової спрямованості та основних функцій кадрової політики в органах НПУ. Зокрема, доведено, що основною метою кадрової політики в органах НПУ є «формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу органів і підрозділів поліції з урахуванням потреб як НПУ загалом, так і особистих інтересів кожного працівника, а також фактичного стану, тенденцій і перспектив розвитку вітчизняної правоохоронної системи, можливих внутрішньоорганізаційних змін, довгострокових прогнозів щодо кількісних і якісних потреб в поліцейських кадрах».

До основних цілей кадрової політики в органах НПУ віднесено: 1) розробка стратегічного бачення найбільш перспективних напрямів добору, професійного розвитку та раціонального використання поліцейських кадрів; 2) впровадження політично нейтральної, об’єктивної та ефективної системи кадрового

забезпечення, яка б враховувала поточні і перспективні потреби в поліцейських кадрах необхідної кількості і якості; 3) забезпечення соціальних, економічних, організаційних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, психологічних та інших умов для збереження, розвитку і зміцнення кадрового потенціалу, а також для виконання працівниками покладених на них обов'язків; 4) формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад в органах поліції; 5) створення мотиваційного середовища і відповідної інфраструктури для найбільш повного розкриття працівниками своїх професійних якостей і можливостей, прояву ініціативи, особистісного розвитку та самореалізації; 6) консолідація мотивів і цінностей кожного працівника в єдину корпоративну культуру, створення цілісного, згуртованого, відповідального і високопродуктивного колективу працівників.

Усі функції кадрової політики в органах НПУ диференційовано на дві відносно самостійні групи: 1) загальні функції (економічна, соціальна, регулятивна, інституційна, організаційна, охоронна); 2) спеціальні функції (управлінська, координаційна, забезпечувальна, прогностична, контрольно-наглядова, інформаційно-аналітична, мотиваційна, ресурсна).

8. Надано розгорнуту характеристику принципам кадрової політики в органах НПУ. Принципи формування та реалізації кадрової політики в органах НПУ визначено як закріплену в нормативно-правових актах, обумовлену загальним рівнем соціального-економічного розвитку держави загалом, та правоохоронної системи й системи органів НПУ зокрема, цілісну систему науково обґрунтованих, універсальних, загально значущих керівних ідей, базових положень, вихідних засад, визначальних правил, основоположних закономірностей, вимог та норм поведінки, що відображають сутність і значення, основну ідею і цільову спрямованість такої політики, встановлюють межі можливої та необхідної поведінки суб'єктів, які беруть участь у її формуванні та реалізації, а також об'єктів, на які вона спрямована.

До основних ознак таких принципів віднесено такі ознаки: 1) виражаються у формі керівних ідей, базових положень, вихідних засад, визначальних правил,

основоположних закономірностей, вимог та норм поведінки; 2) універсальність і загальна значущість; 3) наукова обґрунтованість; 4) нормативна визначеність; 5) системний характер; 6) обумовленість загальним рівнем соціального-економічного розвитку держави загалом, та правоохоронної системи й НПУ зокрема; 7) відображають сутність і значення, основну ідею і цільову спрямованість такої політики, встановлюють межі можливої та необхідної поведінки суб'єктів, які беруть участь у її формуванні та реалізації, а також об'єктів, на які вона спрямована.

Принципи кадрової політики в органах НПУ диференційовано за різними критеріями: По-перше, рівень узагальнення: 1) загальні принципи (верховенство права, законність, демократизм, гуманізм та пріоритет прав людини і громадянина, соціальна справедливість та соціальна спрямованість, рівноправність); 2) галузеві принципи (універсальність, публічність і відкритість, професіоналізм, соціальне партнерство); 3) спеціальні принципи (політична нейтральність, гласність і прозорість, спеціалізація, доброчесність і патріотизм, персональна відповідальність, підзвітність і підконтрольність, демілітаризація, професійна захищеність). По-друге, спрямованість: 1) структурно-організаційні принципи (системність, ієрархічність, централізація та децентралізація, єдиноначальність і колегіальність, командна єдність); 2) ціннісно-змістові принципи (цілеспрямованість, оптимальність, спеціалізація, пропорційність, стабільність); 3) процесуально-технологічні принципи (раціональність, сконцентрованість, наступність і змінність, перспективність, прогресивність). По-третє, сфера застосування: 1) принципи формування кадрової політики в органах НПУ (наукова обґрунтованість, інноваційність, стратегічна спрямованість, об'єктивність, комплексність, збалансованість, послідовність та етапність); 2) принципи реалізації кадрової політики в органах НПУ (оперативність і динамізм, гнучкість, плановість, економічна ефективність, мотивованість, індивідуалізація).

9. Визначено основні завдання та напрями реалізації кадрової політики в органах НПУ. Доведено, що на сучасному етапі функціонування органів НПУ,

який характеризується докорінним реформуванням всієї правоохоронної системи, кадрова політика має бути спрямована на вирішення цілої низки завдань за такими ключовими напрямами: 1) удосконалення адміністративно-правових засад регулювання кадрового забезпечення та кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ; 2) модернізація системи управління кадровими процесами в органах і підрозділах НПУ; 3) удосконалення системи та адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової політики в органах НПУ; 4) прогнозування і планування потреби в кадрах в органах і підрозділах НПУ; 5) розвиток системи професійної орієнтації; 6) комплектування органів і підрозділів НПУ кваліфікованими і компетентними кадрами; 7) удосконалення системи професійного відбору кандидатів на службу в органи НПУ; 8) впровадження механізмів адаптації та ефективного використання кадрів в органах НПУ; 9) забезпечення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку кадрів в органах НПУ; 10) модернізація системи професійної підготовки кадрів для органів НПУ; 11) упровадження гнучкої системи мотивації працівників НПУ; 12) розробка та впровадження збалансованої системи правового і соціального захисту працівників НПУ; 13) модернізація організаційно-правового механізму оцінювання ефективності кадрової політики в органах НПУ; 14) розвиток корпоративної етики в органах НПУ; 15) належне інформаційно-аналітичне, матеріально-технічне, ресурсне та інше забезпечення кадрової політики в органах НПУ; 15) ґрунтовне наукове забезпечення кадрової політики в органах НПУ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С. С. Теория права. М. : БЕК, 1994. 224 с.

2. Анисимов В. М., Дудников С. В., Ковалевский В. Ф. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. М. : ИНФРА-М, 1999. 412 с.

3. Ануфрієв М. І. Становлення, розвиток та основні напрямки удосконалення відомчої багатоступеневої системи підготовки персоналу ОВС. *Вісник Університету внутрішніх справ*. 1999. № 9. С. 7–20.

4. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций. М. : Юрид. лит., 1997. 400 с.

5. Бакуменко В. Д., Безносенко Д. О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами : наук.-дослід. робота. Київ : НАДУ при Президентові України ; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України, 2017. 41 с.

6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

7. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.

8. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків : Унів. внутр. справ, 1998. 480 с.

9. Бандурка О. М. Теорія і практика управління органами внутрішніх справ України : монографія. Харків : Нац. ун-т внутр. справ, 2004. 780 с.

10. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків : Нац. ун-т внутр. справ, 2008. 480 с.

11. Бандурка О. М., Соболєв В. О. Теорія та методи роботи з персоналом в органах внутрішніх справ. Харків : Ун-т внутр. справ, 2000. 480 с.

12. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект) : монографія / МВС України ; НАВСУ. Київ : Ніка-Центр, 2001. 146 с.

13. Бачевський Б. Є. Оцінка потенціалу трудових ресурсів підприємства. Трудовий та кадровий потенціал підприємства. URL: http:// libfree.com/125929792_ekonomikaotsinka_potentsialu_trudovih_resursiv_pidpriyemstva .html.

14. Безуглов В. Г. Кадры органов внутренних дел. М. : УУЗ СССР, 1976. 256 с.

15. Белая Н. В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе. *Ползуновский альманах*. 2011. № 4. С. 249–253.

16. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебник. Минск : Современная школа, 2008. 448 с.

17. Беляцкий Н. П. Управління людськими ресурсами (HRM) : навч.- метод. посіб. Минск : ФУАинформ, 2006. 320 с.

18. Білинська М. М., Сороко В. М., Чмига В. О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

19. Блауг М. Клейн, Лоренс Р. 100 великих экономистов после Кейнса. СПб. : Экономикус, 2009. 384 с.

20. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2017. Т. 16, вип. 3 (37). С. 175–187.

21. Босак Х. Кадрова політика в органах внутрішніх справ України – механізм реалізації кадрового потенціалу. *Юридичний вісник*. 2014. № 6. С. 419–424.

22. Бочарова Н. О. Теоретико-методичні основи перспективної оцінки трудового потенціалу підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2013. № 2 (5). С. 42–47 URL: http://file:///D:/%D0%98%D0%B D% D1%82% D0 %B5% D1%80%D0% D%D0%B5%D1%82/znptdau_2013_2(5)__7.pdf

23. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125–131.

24. В Украине не хватает более 17 тыс. полицейских. Наибольший некомплект в Киевской области. *UNN. Украинские национальные новости* : [сайт]. URL: https://www.unn.com.ua/ru/news/1942421-v-ukrai-ni-ne-vistachaye-ponad-17-tis-politsei-skikh-nai-bilshii-nekomplekt-na-kii-vschini.

25. Васильев А. С., Мучник А. Г. Законодательная защита социальных интересов как способ управления экономикой. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* Одеса, 1999. Т. 2. С. 210–218.

26. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.

27. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5), Т. 2. С. 38–44.

28. Венедиктов В. С., Іншин М. І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2005. № 1. С. 4–8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2005_1_4.

29. Веремеенко И. И. Механиз мадминистративно-правового регулирования в сфере охраны общественного порядка. М. : ВНИИ МВД СССР, 1982. 112 с.

30. Веснин В. Р. Основы менеджмента : курс лекций для студентов высш. учеб. завед. М. : Об-во «Знание» России : Центральный ин-т непрерывного образования, 1996. 472 с.

31. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. М. : Юристъ, 2001. 496 с.

32. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник. М. : Проспект, 2011. 688 с.

33. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге вид.]. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

34. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні : дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2011. 258 с.

35. Власенко Д. В. Сучасне адміністративно-правове регулювання діяльності Національної поліції України. *Право і суспільство*. 2016. № 2. С. 125–130.

36. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ΛΌГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2019. № 8. С. 40–42. DOI: https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008.

37. Воробьев Г. Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала. *Социологические исследования.* 1996. № 11. С. 109–115.

38. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.

39. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. Київ : УАДУ, 2000. 156 с.

40. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. *Вісник УАДУ*. 2004. № 2. С. 141–152.

41. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3 (27). С. 4–14. URL: http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2014/EUPMG314/Gavkalov. pdf

42. Газарян С. В. Нова якісна професійна підготовка у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_15.

43. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2011. № 5 (50). С. 155–159.

44. Гербер Р., Юнг Г. Кадри в системі соціального управління. М. : Прогресс, 1970. 184 с.

45. Глущук Є. Е-урядування як механізм громадянської участі в умовах масштабування інформаційного поля управлінської діяльності. *Наукові праці*

Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. 2019. Вип. 55. С. 309–316.

46. Головко А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудові ресурси». *Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. № 3, Т. 2. С. 14–16.

47. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівні в умовах децентралізації : дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с.

48. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

49. Горшенев В. М. Способы и организационные формы правового регулирования в социалистическом обществе. М. : Юрид. лит., 1972. 258 с.

50. Горяченко Р. І. Загальна характеристика кадрової політики в органах Національної поліції України. *Сучасні погляди на актуальні питання правових наук* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 27–28 листоп. 2020 р.). Запоріжжя, 2020. С. 19–23.

51. Горяченко Р. І. Кадри органів Національної поліції України: поняття та характерні ознаки. *Держава та регіони*. Серія : Право. 2021. № 4 (74). С. 134–141. URL: http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2021/21.pdf

52. Горяченко Р. І. «Кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення»: зміст понять та їх співвідношення із «кадровою політикою в органах поліції». *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. Вип. 2, Т. 2. С. 18–25.

53. Горяченко Р. І. Кадрові процедури як складова кадрової політики в органах Національної поліції України. *Актуальні питання юридичної теорії та практики: наукові дискусії* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 4–5 груд. 2020 р.). Харків, 2020. С. 88–91.

54. Горяченко Р. І. Кримінальні процесуальні, організаційні та кримінально-правові засади діяльності службових осіб, відповідальних за перебування

затриманих : метод. рек. / [М. С. Цуцкіридзе, Р. М. Дударець, Р. І. Горяченко та ін.] ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. М. С. Цуцкіридзе. Київ : Наук.-дослід. ін-т публ. права, 2021. 82 с.

55. Горяченко Р. І. Місце кадрової політики в органах Національної поліції України в загальній політичній структурі. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у XXI сторіччі :* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17–18 лют. 2021 р.) / Наук.-дослід. ін-т публ. права. Київ, 2021. С. 40–43.

56. Горяченко Р. І. Персонал органів НПУ: поняття, характерні ознаки, співвідношення із кадрами органів НПУ. *Науково-практичні засади розвитку наукової думки на сучасному етапі державотворення* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22–23 верес. 2021 р.) / Наук.-дослід. ін-т публ. права. Київ, 2021. С. 22–24.

57. Горяченко Р. І. Поняття та характерні ознаки кадрового забезпечення органів Національної поліції України**.** *Актуальні проблеми взаємодії правової науки та практики її застосування* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16–17 берез. 2022 р.) / Наук.-дослід. ін-т публ. права. Київ, 2022. С. 18–20.

58. Горяченко Р. І. Поняття та характерні ознаки кадрової політики в органах національної поліції України. *Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 21–22 квіт. 2021 р.) / Наук.-дослід. ін-т публ. права. Київ, 2021. С. 29–31.

59. Горяченко Р. І. Проблема визначення співвідношення між такими науковими категоріями, як «управління персоналом в органах НПУ» та «кадрова політика в органах НПУ». *Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19–20 січ. 2022 р.) / Наук.-дослід. ін-т публ. права. Київ, 2022. С. 22–24.

60. Горяченко Р. І. Роль органів Національної поліції в протидії корупції. *Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 9–10 груд. 2020 р.) / Нац. акад. внутр. справ. Київ, 2020. С. 76–78.

61. Горяченко Р. І. Сучасний стан теоретико-методологічних досліджень поняття«кадрова політика» та їх значення для розуміння сутності й змісту кадрової політики в органах Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. С. 272–276. URL: http://lsej.org.ua/3_2022/63.pdf

62. Горяченко Р. І. Організаційна структура кадрової політики в органах національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. № 8 (110). С. 56–64.

63. Горяченко Р. І. Основні напрямки реалізації кадрової політики в органах Національної поліції. *KELM*. 2020. № 3. С. 159–165. (Республіка Польща). URL: http://kelmczasopisma.com/ua/viewpdf/1009

64. Государственное и муниципальное управление : справочник / [Н. И. Глазунова, М. Г. Анохин, Г. В. Атаманчук, Д. Н. Бахрах, А. Л. Гуторова]. М. : Магистр, 1997. 232 с.

65. Государственное управление: основы теории и организации : учебник / под ред. В. А. Козбаненко. М. : Статут, 2000. 912 с.

66. Грейсон Дж. К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М. : Экономика, 1991. 196 с.

67. Григор'єва С. Основні тенденції розвитку підготовки державних службовців в країнах Європи. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2010. Вип. 3 (6). С. 246–254. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ portal/Soc_Gum/Dums/2010_3/10gsmske. pdf

68. Гринкевич С. С., Гураль Н. Р. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів. *Економічний форум*. 2011. № 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf

69. Гриньова В. М., Новікова М. М., Самоленко В. В. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 256 с.

70. Гриньова В. М., Ястремьска О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків : ХНЕУ. 2006. 192 с.

71. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2014. № 1. С. 148–155.

72. Грицай Ю. В. Основні напрями кадрової політики на сучасному етапі розвитку держави. *Управління розвитком*. 2012. № 17(138). С. 36–38.

73. Громова О. Н. Формирование стратеги управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты) : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05. М., 1999. 283 с.

74. Гупер Френсис Ж. Преобразование организации / [пер. с англ.]. М. : Дело, 2009. 376 с.

75. Дідченко О. І., Довганюк А. В. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2013. № 5. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_012.pdf

76. Дамов Ю. В., Филимонов Н. В. Отбор и формирование кадров уголовного розыска : учеб. пособ. Омск : ВШМ МВД СССР, 1990. 88 с.

77. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26–34.

78. Декларація про поліцію : резолюція № 690 (1979) Парламентської асамблеї Ради Європи від 08 трав. 1979 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_803

79. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія : Юридичні науки. 2014. № 782. С. 33–38.

80. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

81. Державна служба : підручник : у 2 т. / [редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

82. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів : Нац. ун-т "Львівська політехніка", 2002. 352 с.

83. Дивак М. М. Адміністративно-правові засади управління якістю кадрового забезпечення органів внутрішніх справ : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2012. 208 с.

84. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. *Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики* : кол. монографія : у 2 т. / за заг. ред. Л. М. Савчук. Павлоград, 2014. Т. 1. С. 373–389.

85. Долишний М. И. Качество трудового потенциала: социально-экономический аспект. Киев : Наукова думка, 1986. 92 с.

86. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Ін-Юре, 1999. 242 с.

87. Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. *Вісник державної служби України*. 2001. № 2. С. 65–84. URL: http://www.guds.gov.ua/ control/uk/publish/article?art_id=37667&ca t_id=37402.

88. Егоршин А. П. Управление персоналом : ученик для вузов. [4-е изд., испр.]. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 720 с.

89. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. [2-ге вид., перероб. та допов.]. Київ : КНЕУ, 2000. 528 с.

90. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

91. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

92. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [наук.-ред. колегія: С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6. Державна служба. 524 с.

93. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2020. 237 с.

94. Європейський кодекс поліцейської етики : рекомендація (2001) 10, ухв. Комітетом міністрів Ради Європи 19 верес. 2001 р. 59 с. URL: https://rm.coe.int/0900001680928736

95. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.

96. Загальна декларація прав людини : прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 груд. 1948 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text

97. Загальна теорія держави і права : підручник / [М. В. Цвік, О. В. Петришин, Л. В. Авраменко та ін.] ; за ред. М. Цвіка, О. Петришина. Харків : Право, 2009. 584 с.

98. Зайчук О. В. Принципи права в контексті розвитку загальної теорії держави і права. *Альманах права*. 2012. Вип. 3. С. 22–28

99. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16 (205). С. 116–120.

100. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.

101. Зозуля В. О. Принципи кадрового забезпечення органів державної влади за демократичного врядування. *Економіка та держава*. Серія : Державне управління. 2017. № 2. С. 38–41.

102. Зозуля В. Принципи кадрового забезпечення органів державної влади як інструмент реалізації демократичного врядування. *Держава та регіони*. Серія : Державне управління. 2017. № 3. С. 11–15.

103. Ищенко И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом : монография. Пенза : ПГПУ им. В. Г. Белинского, 2006. 136 с.

104. Іваниця А. В. Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 47–52.

105. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка.* 2013. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405

106. Ігор Кліменко пообіцяв найближчим часом презентувати нову структуру Національної поліції. *Судебно-юридическая газета*. 2020. 8 октября. URL: https://sud.ua/ru/news/publication/181555-igor-klimenko-poobitsyav-nayblizhchim-chasom-prezentuvati-novu-strukturu-natsionalnoyi-politsiyi.

107. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2008. № 1. С. 215–220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.

108. Казюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. Вип. 4 (8). С. 55–60.

109. Кайль Я. Я., Епинина В. С., Манякин А. А. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления и пути их решения (на примере макрорегиона ЮФО). URL: file:///C:/Users/User/Downloads/0000301911%20(1).pdf.

110. Карпа М. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 27–36.

111. Карпенко О. В., Савченко Н. В. Базові детермінанти формування сервісно-орієнтованої державної політики : контракціонізм та клієнтизм. *Вісник Національної академії державного управління*. 2017. № 4. С. 10–15.

112. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-4_0-pages147_150.pdf

113. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом : учеб. пособ. для вузов. М. : Кнорус, 2010. 410 с.

114. Кириченко І. Г. Підготовку кадрів для органів внутрішніх справ України на рівень вимог сьогодення. *Інформаційний бюлетень.* 1995. № 4. С. 3–10.

115. Кісіль З. Р. Технологія управління службовою кар'єрою працівників Національної поліції України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія : Психологічна. 2016. № 1. С. 140–151.

116. Клочко А. М. До проблеми вдосконалення кадрового забезпечення Національної поліції України. *Сфера дії трудового права та права соціального забезпечення* : матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 жовт. 2016 р.) / за заг. ред. К. Ю. Мельника ; МВС України ; Харк. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2016. С. 86–88.

117. Клочко А. М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України: порядок та основні елементи. *Форум права*. 2014. № 4. С. 175–180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2014_4_32.

118. Клочко А. М. Специфіка взаємодії суб'єкта і об'єкта кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2012. № 2. С. 140–142.

119. Клочко А. М. Сучасний стан кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Форум права*. 2011. № 4. С. 367–371. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2011-4/11kamvck.pdf.

120. Князева О. Стратегическое управление персоналом в российской и зарубежной практике. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2009. Вип. 2 (2). С. 14–20.

121. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія : Юридичні науки. 2017. № 876. С. 138–144.

122. Коваль Т. В. Напрями удосконалення кадрової політики підприємства : кваліфікаційна робота : освітній ступінь – бакалавр / Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». Київ, 2021. 82 с.

123. Кодекс Законів про працю України : прийнятий 10 груд. 1971 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

124. Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку : резолюція 34/169 Генеральної Асамблеї ООН від 17 груд. 1979 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_282

125. Кодекс України про адміністративні правопорушення : прийнятий 07 груд. 1984 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text

126. Колєснік Т. В. Шляхи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу Національної поліції. *Українська поліцеїстика: теорія, законодавство, практика.* 2021. № 1 (1). С. 165–173.

127. Колодкин Л. М. Организационные и правове основы работы с кадрами органов внутренних дел. М. : Акад. МВД СССР, 1979. 174 с.

128. Колпаков В. М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. *Теорія та методика управління освітою.* 2010. № 4. С. 1–12.

129. Комплексна програма кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення законності і дисципліни на 2001–2005 роки : затв. наказом Міністерства внутрішніх справ України від 30 черв. 2001 р. № 515. *SlideShare* : [сайт]. URL: https://www.slideshare.net/krapzen/ss-61583241

130. Конвенція про дискримінацію в галузі праці та занять № 111 : ухв. 25 черв. 1958 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161#Text

131. Конвенція про політику в галузі зайнятості № 122 : ухв. 09 лип. 1964 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_062#Text

132. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

133. Коптєв П. Б. Організаційно-правові засади діяльності підрозділів по роботі з персоналом ОВС : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2006. 212 с.

134. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції : монографія. Київ : КіМ, 2018. 96 с.

135. Котельникова Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством. *Коммунальное хозяйство городов* : науч.-техн. сб. Харьков, 2006. № 68. С. 332–339. URL: https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/3533.

136. Котельникова Ю. М. Управління кадровим забезпеченням галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2021. 276 с.

137. Кочеров М. В. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення Національної поліції в умовах реформ. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. № 2 (23), Т. 4. С. 145–148.

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

139. Кравченко Т.А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості. *Держава та регіони.* Серія : Державне управління. 2011. Вип. 2. С. 115–121. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du- /2011_2/files/DU211_23.pdf.

140. Краткий экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. М. : Ин-т новой экономики, 2001. 1088 с.

141. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

142. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05 квіт. 2001 р. № 2341-III. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text

143. Крум Э. В. Экономика предприятия. Практикум. Минск : Гревцова, 2009. 360 с.

144. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

145. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2011. № 4 (2). С. 275–279.

146. Курашвили Б. П. Очерк теории государственного управления. М. : Наука, 1987. 294 с.

147. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони*. Серія : Державне управління. 2013. № 1 (41). С. 117–121.

148. Левченко К. Б. Проблеми кадрового забезпечення процесів формування тендерної політики в Україні. *Право і Безпека*. 2004. № 1. С. 108–112.

149. Левченко М. В. Контроль та нагляд за правотворчістю суб'єктів владних повноважень: постановка проблеми. *Бюлетень Мін'юсту України*. 2019. № 12. С. 48–52.

150. Лук'янченко Н. Д., Дороніна О. А. Формування позиційної кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. № 4 (43). С. 121–126.

151. Максимюк І. І. Класифікація координаційних зв'язків в мережі взаємодії органів виконавчої влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* :

електрон. наук. фахове вид. 2008. № 4. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_2/09miaovv.pdf.

152. Макушев П. В. Адміністративно-правовий статус державної виконавчої служби в Україні : становлення і перспективи : монографія. Дніпро : Середняк Т. К., 2016. 472 с.

153. Маланчій М. О., Ставицький О. М. Засади кадрового забезпечення у правоохоронній сфері. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadpsdu_2017_1_14.pdf.

154. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2003. 160 с.

155. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / [2-ге вид., допов. та перероб.]. Київ : Атіка, 2003. 576 с.

156. Мамка Г. Провалена реформа поліції. Факти, які варто не забувати. *Юридична газета Online* : [сайт]. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/provalena-reforma-policiyi-fakti-yaki-varto-ne-zabuvati.html.

157. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. *Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения*. [2-е изд.]. М. : Госполитиздат, 1969. Т. 23. 907 с.

158. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 440–443.

159. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник. М. : Финпресс, 2004. 288 с.

160. Маслоу А. Мотивация и личность / [пер. с англ. А. М. Татлыбаева]. СПб. : Евразия, 1999. 478 с.

161. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади : дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2002. 420 с.

162. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України. (Теоретичні та прикладні аспекти) / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О. М. Бандурки : монографія. Харків : Ун-т внутр. справ, 1999. 287 с.

163. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. *Державне управління: теорія та практика* : електрон. фахове вид. 2008. № 1 (7). URL: http://www.academy.gov. ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.

164. Мельник М. Г. Класифікація принципів кадрового забезпечення діяльності органів судової гілки влади. Держава та регіони. Серія : Право. 2011. № 2. С. 170–173. URL: http:// archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/Dtr_pravo/ 2011_2/files/LA211_34.pdf.

165. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК : монографія. Суми : Довкілля, 2003. 326 с.

166. Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації : підписана 21 груд. 1965 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_105#Text

167. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права : прийнято 16 груд. 1966 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text.

168. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права : прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН 16 груд. 1966 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text

169. Моздір О. Я. Принципи формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади України. *Держава та регіони.* Серія : Державне управління. 2012. № 1 (37). С. 34–38.

170. Момот В. М. Сутність кадрової функції Державної податкової адміністрації України. *Форум права*. 2006. № 3. С. 87–92. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2006-3/06mvmpau.pdf.

171. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. № 3 (20). С. 165–170.

172. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування : дис. … д-ра філософії : 074. Харків, 2021. 241 с.

173. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.

174. Муравйов К. В. Поняття механізму реалізації державної політики у сфері виконання кримінальних покарань. *Вісник пенітенціарної асоціації України.* 2017. № 1. С. 48–56.

175. Мякишев Г. М. Система работы с кадрами в ОВД. *Труды Академии МВД СССР. Проблемы организации работы с личным составом органов внутренних дел.* М, 1989. С. 22–29.

176. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування : електрон. навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2018. 278 с.

177. Науково-методичні засади формування та реалізації Стратегії державної кадрової політики : метод. рек. / за ред. Е. М. Лібанової. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2012. 72 с.

178. Нестеренко С. А. Раціональне формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія : Економічні науки. 2017. № 3. С. 281.

179. Оболенський О. Ю. Державна кадрова політика у сфері державної служби. 11.2. *Бібліотека Студента UaRus* : [сайт]. URL: http://studentbooks.com.ua/content/view/1238/76/1/1/

180. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 344 с.

181. Образцова В. В. Механізм стримувань та противаг у публічно-управлінських відносинах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 107–112.

182. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контролинг персонала : учеб. пособ. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : Экзамен, 2004. 244 с.

183. Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація : дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2001. 206 с.

184. Олуйко В. Принципи державної кадрової політики в регіоні України. *Вісник державної служби України*. 2002. № 2. URL: http://www.guds.gov.ua/control/uk/ publish/article?art_id= 37623&cat_id=37402.

185. Організація державної служби: теорія та практика / за заг. ред. М. О. Багмета, М. С. Іванова, В. С. Фуртатова. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2007. 244 с.

186. Ортинський В. Л., Кісіль З. Р., Ковалів М. В. Організаційні засади управлінської діяльності в органах внутрішніх справ України : навч.-метод. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2006. 248 с.

187. Основы рыночной экономики / [Г. В. Задорожний, Е. М. Воробьев, А. А. Гриценко и др.] ; под ред. Г. В. Задорожного. Харьков : Основа ; НКУПЦ «Интеллект–Эко», 1995. 176 с.

188. Основы управления в органах внутренних дел : учебник / под ред. А. П. Коренева. М. : Щит, 1996. 343 с.

189. Павловська Н., Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики підприємства. *Довідник кадровика*. 2012. № 2. С. 88–92.

190. Палеха Ю. Кадрове діловодство : навч. посіб. (зі зразками сучасних ділових паперів). [5-те вид.]. Київ : Ліра-К, 2009. 475 с.

191. Пальчук В. В. Сущность категорий «рабочая сила», «трудове ресурсы», «трудовой потенциал» и их взаимосвязь. *Культура народов Причерноморья*. 2005. № 73. С. 271–275.

192. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособ. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.

193. Патрульна поліція недоукомлектована на 26%. *Укрінформ* : [сайт]. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2859659-patrulna-policia-nedoukomlektovana-na-26.html.

194. Пашков О. С. Кадровая политика и право. М. : Юрид. лит., 1989. 288 с.

195. Петрига О. М., Яворська Т. І., Прус Ю. О. Економіка аграрного підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2016. 498 с.

196. Пєров А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями. *Правова держава*. 2017. № 25. С. 83–89.

197. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 320 с.

198. Пихтін М. П. Порівняльно-правовий аналіз кадрового забезпечення діяльності поліції Швеції і міліції України. *Кримський юридичний вісник*. 2007. Вип. 1 (1). С. 204–213.

199. Плахотнюк Н. Г. Повноваження керівника органу виконавчої влади у сфері управління персоналом. *Університетські наукові записки*. 2007. № 1. С. 170–177.

200. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / за ред. Ю. Ф. Кравченка. Київ : НАВСУ, 1999. 702 с.

201. Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факты развития. Новосибирск : Наука, Сиб. отд-ние, 1990. 208 с.

202. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6625

203. Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України : затв. наказом Національної поліції України від 03 груд. 2015 р. № 136 ; в ред. наказу Національної поліції України від 12 квіт. 2021 р. № 297. *Єдиний загальнодержавний ресурс публічних законодавчих та нормативно-правових актів, які регламентують діяльність поліції* : [сайт]. URL: http://tranzit.ltd.ua/nakaz/

204. Положення про Департамент персоналу МВС України : затв. наказом Міністерства внутрішніх справ України від 17 квіт. 2020 р. № 345. *Доступ до правди* : [сайт]. URL: https://dostup.pravda.com.ua/request/83381/response/235240/attach/4/129%20345.pdf?cookie_passthrough=1

205. Померанцева Е. Модели управления персоналом, исследования, разработка, внедрение. М. : Вершина, 2006. 256 с.

206. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом : наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2006. 348 с.

207. Правова культура. *Велика українська юридична енциклопедія* : у 20 т. / О. В. Петришин (відп. ред.) та ін. Харків, 2017. Т. 3. Загальна теорія права. С. 483.

208. Правозастосовний акт. *Велика українська юридична енциклопедія* : у 20 т. / О. В. Петришин (відп. ред.) та ін. Харків, 2017. Т. 3. Загальна теорія права. С. 552.

209. Правосвідомість. *Юридична енциклопедія* : у 6 т. / [ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін.]. Київ, 2003. Т. 5. П – С. С. 49.

210. Про вищу освіту : Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

211. Про відпустки : Закон України від 15 листоп. 1996 р. № 504/96-ВР. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text

212. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

213. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09 лип. 2003 р. № 1058-IV. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text

214. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття : Закон України від 02 берез. 2000 р. № 1533-III. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14#Text

215. Про зайнятість населення : Закон України від 05 лип. 2012 р. № 5067-VI. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text

216. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

217. Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні : Закон Укаїни від 27 берез. 2014 р. № 1166-VII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1166-18#Text

218. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5207-VI. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text

219. Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських : наказ Міністерства внутрішніх справ України 17 листоп. 2015 р. № 1465. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1445-15#n15

220. Про затвердження Положення про діяльність медичної (військово-лікарської) комісії МВС : наказ Міністерства внутрішніх справ України 03 квіт. 2017 р. № 285. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0559-17#Text

221. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2015 р. № 878. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text

222. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. № 500. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text

223. Про затвердження Положення про Національну поліцію : постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2015 р. № 877. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-%D0%BF#Text

224. Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : наказ Міністерства внутрішніх справ України 06 лют. 2019 р. № 88. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-19#Text

225. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лют. 2014 р. № 794-VII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text

226. Про Комплексну програму вдосконалення роботи з кадрами та підвищення авторитету міліції : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 29 січ. 1999 р. № 61. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua

227. Про Комплексну програму кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення законності і дисципліни на 2001–2005 роки : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 30 черв. 2001 р. № 515. *Асоціація УМДПЛ* : [сайт]. URL: http://umdpl.info/police-experts.info/orders/kompleksna-prohrama-kadrovoji-polityky-v-orhanah-ta-pidrozdilah-vnutrishnih-sprav-ta-zabezpechennya-zakonnosti-i-dystsypliny-na-2001-2005-roky-zatv-nakazom-mvs-ukrajiny-vid-30-06-2001-515/

228. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26 листоп. 2015 р. № 848-VIII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text

229. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1698-VII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text

230. Про Національну поліцію України : Закон України від 2 лип. 2015 р. № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#n89

231. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності : Закон України від 22 черв. 2012 р. № 5026-VI. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text

232. Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських : наказ Міністерства внутрішніх справ України 25 груд. 2015 р. № 1631. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0049-16#Text

233. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text

234. Про освіту : Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

235. Про охорону праці : Закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2694-XII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text

236. Про очищення влади : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682-VII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text

237. Про пенсійне забезпечення : Закон України від 05 листоп. 1991 р. № 1788-XII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text

238. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січ. 2020 р. № 463-IX. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text

239. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15 верес. 1999 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text

240. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10 лют. 1998 р. № 103/98-ВР. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text

241. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06 черв. 2019 р. № 2745-VIII. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text

242. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів : Закон України від 20 листоп. 2012 р. № 5499-VI. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17#Text

243. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text

244. Прокоф'єв М. М. Роль кадрового забезпечення у системі державної служби в умовах реформування правоохоронної сфери. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 1 (26). С. 166–171.

245. Процик І. С. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. Науковий вісник НЛТУ *України*. 2015. Вип. 25.3. С. 293–299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ nvnltu_2015_25.

246. Рабінович П. М. Основи загальної теорії держави і права : навч. посіб. Київ : Атіка, 2005. 176 с.

247. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. [2-е изд., испр.]. М. : ИНФРА–М, 1998. 479 с.

248. Рачек С. В. Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия. Екатеринбург : УрГУПС, 2011. 302 с.

249. Реалізація норм права. *Юридична енциклопедія* : у 6 т. / [ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін.]. Київ, 2003. Т. 5. П–С. С. 246.

250. Розенбаум Ю. А. Формирование управленческих кадров: социально-правовые проблемы / отв. ред. В. И. Ремнев. М. : Наука, 1982. 230 с.

251. Романюк Л. В. Адміністративно-правові засади формування кадрів органів виконавчої влади : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2005. 209 с.

252. Ромашов Ю. С. Принципи публічного адміністрування кадрового забезпечення Національної поліції України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 6. С. 100–104.

253. Рудакевич М. Організаційно-кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики державних органів. *Демократичне врядування* : наук. вісник. 2010. № 5. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Rudakevych.pdf.

254. Рудницький С. Категорія «механізм» у суспільних науках. *Освіта регіону* : [сайт]. URL: http://socialscience.com.ua/article/630

255. Рудой К. М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України як суб'єктів міжнародної безпеки. *Правова держава*. 2015. № 20. С. 62–77.

256. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / [пер. с англ.]. М. : Радио и связь, 1993. 278 с.

257. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : навч. посіб. / під ред. д-ра екон. наук, проф. академіка АЕН України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Л. В. Балабанової. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. 180 с.

258. Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу в Україні : дис. … канд. з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 с.

259. Синявська О. Ю. Принципи кадрової політики в органах внутрішніх справ. *Право і Безпека*. 2004. № 3 (3). С. 84–86.

260. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник / [пер. з рос.]. Харків : Консум, 2001. 656 с.

261. Словарь иностранных слов / под ред. А. Г. Спиркина, И. А. Акчурина, Р. С. Карпинской. [9-е изд. испр.]. М. : Русский язык, 1982. 608 с.

262. Словник української мови : в 11 т. / [редкол. : І. К. Білодід (голова) та ін.] ; АН Української РСР ; Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні. Київ : Наук. думка, 1973. Т. 4. І–М. 840 с.

263. Словник української мови : в 11 т. / [редкол. : І. К. Білодід (голова) та ін.] ; АН Української РСР ; Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні. Київ : Наук. думка, 1970–1980.

264. Словник української мови : в 11 т. / [редкол. : І. К. Білодід (голова) та ін.] ; АН Української РСР ; Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні. Київ : Наук. думка, 1978. Т. 9. С / [ред. тому : І. С. Назарова та ін.]. 916 с.

265. Словник української мови : в 11 т. / [редкол. : І. К. Білодід (голова) та ін.] ; АН Української РСР ; Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні. Київ : Наук. думка, 1979. Т. 10. Т–Ф / [ред. тому: А.А. Бурячок, Г. М. Гнатюк]. 658 с.

266. Смелянець Н. І. Кадрова політика підприємства : цілі та завдання. С. 209–211.URL: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/23340/1/85.pdf

267. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле. СПб. : СПбГУЭФ, 2005. 203 с.

268. Соцопитування: за рік поліція різко наростила довіру. Лідери недовіри – прокуратура й суди. *Нивинарня* : [сайт]. URL: https://novynarnia.com/2016/05/25/sotsopituvannya-za-rik-politsiya-rizko-narostila-doviru-lideri-nedoviri-prokuratura-y-sudi/.

269. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб. : Питер, 2000. 416 с.

270. Статут Всеукраїнської профспілки Національної поліції : затв. Установчим з'їздом Всеукраїнської профспілки Національної поліції, Протокол № 1 від 26 груд. 2016 р. URL: https://www.mppogunp.mk.ua/wp-content/uploads/2021/02/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%A3%D0%A2-%D0%9C%D0%86%D0%9D%D0%AE%D0%A1%D0%A2-12.09.2017.pdf

271. Статут Державного науково-дослідного інституту МВС України : затв. наказом Міністерства внутрішніх справ України від 6 лют. 2006 р. № 118 ; у ред. наказу Міністерства внутрішніх справ України від 28 груд. 2020 р. № 933. *ДНДІ МВС України* : [сайт]. URL: https://dndi.mvs.gov.ua/files/pdf/statut_DNDI_MVS_Ukrainu.pdf

272. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.

273. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : затв. указом Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text

274. Сухонос В. В. Кадри органів прокуратури: питання теорії і практики : монографія. Суми : Університетська книга, 2012. 159 с.

275. Танько А. В. Стратегія кадрової політики Національної поліції України у контексті оновлення адміністративно-правових засад захисту прав і свобод людини. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2020. № 2 (89). С. 211–226.

276. Теория и практика управления персоналом / [авт.-сост. Г. В. Щекин]. 2-е изд., стереотип. Киев : МАУП, 2003. 280 с.

277. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ / [уклад. Н. П. Матюхіна] ; за заг. ред. проф О. М. Бандурки. Харків : ХНУВС, 2000. 120 с.

278. Тихомирова Л. В., Тихомиров М. Ю. Юридическая энциклопедия / под ред. М. Ю. Тихомирова. М. : Изд. г-на Тихомирова, 1998. 526 с.

279. Тлумачний словник української мови / за ред. В. С. Калашника. Харків : Прапор. 2002. 992 с.

280. Торчинюк В. Г. Загальні та галузеві принципи кадрової політики у системі правосуддя. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. Вип. 1 (16), т. 4. С. 181–185.

281. Туманов Г. А. Организация управления в сфере охраны общественного порядка. М. : Юрид. лит, 1972. 138 с.

282. Тхорик В. А. Збереження кадрового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка* : Всеукр. наук.-вироб. журн. 2012. № 1. С. 96–99.

283. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони **:** підписана 27 черв. 2014 р. ; ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16 верес. 2014 р. *Верховна Рада України* : [сайт]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

284. Українці стали менше довіряти СБУ та поліції – опитування. *Суспільне. Новини* : [сайт]. URL: https://suspilne.media/141581-ukrainci-stali-mense-doviriati-sbu-ta-policii-opituvanna/.

285. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. [2-е изд., перераб.]. М. : Юнити, 2002. 560 с.

286. Управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1998. 453 с.

287. Управление персоналом в организации : учебник / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова, Н. В. Дягилева. СПб. : Питер, 2002. 632 с.

288. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. [3-е изд., доп. и перераб.]. М. : ИНФРА-М, 2006. 638 с.

289. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. [4-е изд., доп. и перераб.]. М. : ИНФРА-М, 2010. 695 с.

290. Управління органами Національної поліції України : підручник / [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.] ; за заг. ред. В. В. Сокупенко. Харків : Стильна типографія. 2017. 580 с.

291. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / [С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко]. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

292. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с

293. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування* : зб. наук. пр. Львів, 2008. Вип. 1. URL: http://www.academy.lviv.ua

294. Хондока В. А. Управління кадровою політикою підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності : магістерська дис.. …магістра : 051. Київ, 2018. 109 с.

295. Чернишова Є. Р., Гузій Н. В., Ляхоцький В. П. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2014. 230 с.

296. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. С. 712–715.

297. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27, ч. 2. С. 97–100.

298. Шатрава С. О. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. *Підприємництво, господарство і право.* 2018. № 1. С. 83–87.

299. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 7–16.

300. Шевчук М. Регіональний лідер системи навчання державних службовців. *Вісник Державної служби України*. 2004. № 3. С. 4–9.

301. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособ. Киев : МАУП, 2002. 832 с.

302. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. [5-е изд., стереотип.]. Киев : МАУП, 2004. 280 с.

303. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография. Киев : МАУП, 2020. 582 с.

304. Щур О. Створення системи управління персоналом: як почати з нуля. *Практика управління*. 2008. № 7 (19). URL: http://www.management.com.ua/hrm/hrm175.html.

305. Эффективность и качество управленческой деятельности: (государственно-правовой аспект) / отв. ред. В. В. Цветков ; АН СССР ; Ин-тгосударства и права. Киев : Наукова думка, 1980. 307 с.

306. Юнін О. С Теоретичні аспекти управління персоналом у роботі підрозділів поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2015. № 2. С. 134–137.

307. Юрик Я. І., Жук І. Л. Механізм формування та реалізації державної кадрової політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 13. С. 58–55.

308. Явич Л. С. Проблемы правового регулирования советских общественных отношения. М. : Юрид. лит., 1961. 387 с.

309. Яворська І. С. Кадровий потенціал та шляхи його підвищення. *Науково-дослідна робота молодих учених : стан, проблеми, перспективи* : [сайт]. URL: http://www.srw.kspu.edu/?p=684

310. Ядранський Д. М., Мішковець Л. В. Трудовий потенціал в системі ринкових перетворень. Дніпропетровськ : Моноліт, 2007. 196 с.

311. Яровий А. Чому Україні потрібна нова реформа Нацполіції, і якою вона повинна бути? *LexInform* : [сайт]. URL: https://lexinform.com.ua/v-ukraini/chomu-ukrayini-potribna-nova-reforma-natspolitsiyi-i-yakoyu-vona-povynna-buty/.

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

313. Яцуба В. Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект) : монографія. Київ, 1999. 226 с.

314. Horiachenko R. Personnel policy subjects in the bodies of the National Police of Ukraine: concepts, characteristics, classification. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2022. № 3. P. 41–45.

ДОДАТКИ

Додаток А

Місце «кадрової політики в органах НПУ» в загальній політичній структурі

Додаток Б

Визначення термінів «кадрова політика», «державна кадрова політика», «кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення», «робота з кадрами», «кадрова робота», «управління персоналом», які зустрічаються в сучасній науковій літературі

Ключовий зміст визначення	Дефініція	Автор (джерело)
КАДРОВА ПОЛІТИКА/ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА		
Як стратегія	Державна кадрова політика – це державна стратегія, спрямована на роботу з людськими ресурсами держави	О. Воронько [1, с. 149]
	Державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна стратегія, яка розрахована на тривалий період діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою	Я.Ф. Жовнірчик[2, с. 103]
	Державна кадрова політика– це державна стратегія, що виражає волю народу, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, всіх людських ресурсів держави	О. Дьомін , Е. Леліков, В. Сороко. [3, с. 80]
	Державна кадрова політика – це стратегія держави, що через офіційно визначені цілі, завдання, пріоритети та принципи спрямована на регулювання кадрових процесів і відносин, пошук, формування, професійний розвиток і раціональне використання кадрових ресурсів для забезпечення загальнодержавних інтересів у галузі державного управління й місцевого самоврядування	С.В. Гончар [4, с. 33-34]
	Кадрова політики – це органічна складова стратегії організації, що визначає стратегію кадрової роботи, спрямовану на забезпечення державного органу кількісним і якісним складом кадрів, відповідно до потреб його діяльності й розвитку, вимог чинного законодавства та стану ринку праці	М. Рудкевич [5]

	Кадрова політика – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили	Авторський колектив навчального посібника «Менеджмент персоналу» [6, с. 124]
	Кадрова політика – це стратегія підбору, використання, підготовки і перепідготовки кадрів, що обов'язково закріплюється чинним законодавством та реалізується усіма підсистемами суспільства й держави	Г.А. Туманов [7, с. 14]
Як діяльність	Кадрова політика в органах НПУ – це сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів кадрового забезпечення, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб НПУ, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до служби в органах поліції та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження	С.О. Шатрава [8, с. 84]
	Кадрова політика в ОВС – це нормативно визначена, цілеспрямована діяльність суб'єктів кадрової політики щодо професійної орієнтації, прогнозування та перспективного планування кадрових потреб, відбору, навчання, перепідготовки, розстановки та комплектування кваліфікованим, професійно підготовленим персоналом структурних підрозділів ОВС України	Х. Босак [9, с. 420]
	Кадрова політика в органах системи МВС – це система основних цілей, принципів, форм, методів, завдань та способів нормативно визначеної і цілеспрямованої діяльності спеціально уповноважених посадових осіб щодо професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та їх соціально-правової захищеності, тобто забезпеченню органів та підрозділів внутрішніх справ кадрами, які володіють необхідними діловими, моральними та професійними якостями	П.Б. Коптєв [10, с. 42]
	Кадрова політика – це нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу	В.С. Венедиктов, М.І. Іншин [11, с. 4]
	Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо	О.С. Крючко [12, с. 276]

	підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку	
	Кадрова політика – це загальний курс і послідовна діяльність держави з формування вимог до службовців, їх підбору, підготовки і раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів щодо кількісних і якісних потреб у кадрах	С. Дембіцька [13, с. 36]
	Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність державних органів, організацій і посадових осіб щодо підбору, навчання, розподілу, переміщення та звільнення кадрів	О.М. Бандурка [14, с. 134]
	Кадрова політика – це послідовна діяльність держави з вироблення вимог до державних службовців, підбору, підготовки й ефективного функціонування з урахуванням фактичного стану та перспектив розвитку державного апарату, прогнозів про кількісні та якісні потреби в кадрах для системи державної служби	І.М. Мельник [15, с. 3]
	Кадрова політика – це органічна частина загальної політики держави що являє собою сукупність цілей та принципів, форм і методів, напрямків і критеріїв діяльності державних органів по забезпеченню виробничої та невиробничої галузей висококваліфікованим персоналом у конкретних історичних умовах	О.Ю. Синявська [16, с. 84]
	Кадрова політика – це діяльність, що пов’язана з відносинами між суб’єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією у цілому)	В.А. Спивак [17, с. 12]
	Кадрова політика – це комплексна система управління людськими ресурсами, система управління людьми в масштабах держави, регіону, галузі чи окремої організації, провідний напрям діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування й раціональне використання людських ресурсів	Г.В. Щьокін [18, с. 456]
	Кадрова політика– це розрахована на тривалий період лінія розвитку людських ресурсів, один із провідних напрямків діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу	В.М. Колпаков [19, с. 3]
	Кадрова політика – це один із пріоритетних напрямів діяльності держави щодо координації	Авторський колектив довідника

	заходів, які вживаються для розвитку й вдосконалення всього трудового потенціалу країни	«Государственное и муниципальноеуправление» [20]
	Державна кадрова політика – це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин	О.Ю. Оболенський [21, с. 297]
	Державна кадрова політика – це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, нарощування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства. Кадрова політика – цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність з формування, збереження, розвитку та використання людських, трудових, кадрових ресурсів, а також ресурсне забезпечення її реалізації	Авторський колектив наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» [22, с. 65-66]
	Державна кадрова політика в регіоні – це діяльність держави щодо формування, розвитку і використання управлінських кадрів владних структур, державної служби для досягнення стратегічної політики, яка проводиться державою, та розв'язання місцевих проблем	В.М. Олуйко [23, с. 10]
	Кадрова політика в органах поліції – це передбачена нормативно-правовими актами закономірна реалізація конкретних заходів, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого колективу в органах поліції, а саме: його підбір, підготовку та розстановку, забезпечення професійного та особистого розвитку	А.В. Іваниця [24, с. 49]
Як один з основних напрямів кадрової роботи (роботи з кадрами)	Кадрова політика – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, які спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу	Н.П. Матюхіна [25, с. 32]; Авторський колектив Енциклопедичного словника «Управление персоналом» [26, с. 110]
	Кадрова політика – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, спрямованих на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та ринку праці	А.П. Пєров [27, с. 85]
	Кадрова політика – це основний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, забезпечення щодо визначення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, а також створення кваліфікованого і	А.К. Мосумова [28, с. 55-56]

	високопродуктивного згуртованого колективу	
	Кадрова політика – це головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства	А. Маслоу [29, с. 67];Авторський колектив підручника «Управление персоналом» [30, с. 51]
Як кадрова робота (робота з кадрами)	Кадрова політика в ОВС – це складова частина державної кадрової політики, що являє собою систему основних цілей, принципів, форм, методів, завдань, способів роботи по забезпеченню органів та підрозділів поліції кадрами, які володіють необхідними діловими, моральними та професійними якостями	В.І. Барко [31]
	Кадрова політика у правоохоронних органах – цескладова частина державної кадрової політики, яка реалізується в органах виконавчої влади, що здійснюють правоохоронні функції; комплекс заходів і напрямів кадрової роботи з формування та професійного розвитку кадрового складу, ефективного використання кадрового потенціалу зазначених органів	М.М. Прокоф'єв [32, с. 168]
	Кадрова політика – це система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій	В.Г. Воронкова [33, с. 120]
	Кадрова політика – це система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами	Авторський колектив підручника «Управление персоналом в организации» [34, с. 46]
	Кадрова політика – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення	О.А. Шаповал [35, с. 713]
	Кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища	Є.П. Пархімчик [36, с. 5]
Як робота з персоналом	Кадрова політика в органах поліції – це закономірна реалізація певних заходів, у тому числі передбачених нормативно-правовими актами, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого персоналу в	Авторський колектив підручника «Управління органами Національної поліції України» [37, с. 291]

	органах поліції, що включає в себе його підбір, підготовку, розстановку та забезпечення професійного та особистого розвитку	
	Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми й методи	В.Р. Веснін [38, с. 104]; Л.В. Балабанова [39, с. 126]; Л. М. Гасюк [40, с. 156]; Н. Павловська [41, с. 13]
	Кадрова політика – це нормативно закріплена сукупність правил, принципів, норм, поглядів, рекомендацій стосовно загальної організації роботи з персоналом у рамках певної сфери суспільного життя, державного органу, відокремленого підрозділу або господарського підприємства	К.Л. Бугайчук [42, с. 127]
	Кадрова політика – це система поглядів керівництва щодо роботи з персоналом, а також сукупність конкретних завдань та заходів стосовно людських ресурсів, які необхідні для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства	Н. Волкова, Ж. Красноштан [43, с. 40]
	Кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом	А.В. Величко [44, с. 39]
	Кадрова політика – принципи, цілі та стратегії в сфері роботи з персоналом, на які орієнтовані всі заходи щодо роботи з кадрами	М.П. Бєляцький [45, с. 15]
	Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання	Авторський колектив навчального посібника «Управління персоналом» [46, с. 43]
	Кадрова політика державного органу – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання, кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється, з урахуванням стратегії розвитку державного органу	Авторський колектив навчального посібника «Управління персоналом в органах публічної влади» [47, с. 21]
	Кадрова політика організації – сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) в процесі управління ним відповідно до загальної стратегії організації	Авторський колектив навчального посібника «Управління персоналом в органах публічної влади» [47, с. 17]
Як системне	Державна кадрова політика – це підсистема	Авторський колектив

явище	державного управління; система офіційно визначених цілей, завдань, пріоритетів і принципів організації та регулювання кадрових процесів і відносин у державному апараті	методичних рекомендацій «Науково-методичні засади формування та реалізації Стратегії державної кадрової політики» [48, с. 5]
	Кадрова політика – це система офіційно визнаних, законодавчо встановлених загальнонаціональних цілей, завдань і пріоритетів, організаційних принципів, підходів і методів формування кадрового потенціалу державного апарату управління	В.Г. Яцуба [49, с. 15]
	Кадрова політика в системі НПУ – це встановлена сукупність керівних правил, вимог, принципів, постулатів щодо створення умов і реалізації заходів, спрямованих на гарантоване, якісне та ефективне комплектування органів та підрозділів поліції персоналом, здатним виконувати завдання, покладені на Національну поліцію України, які розраховані на тривалий період застосування з урахуванням тенденцій і перспектив розвитку суспільства та вітчизняної правоохоронної системи	К. Бугайчук [42, с. 129]
	Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації.	О.А. Шаповал, С.Л. Таранічев[50, с. 99]
Як напрям державного управління	Державна кадрова політика – це найважливіший напрям державного управління, орієнтований на реалізацію потреб суспільства в кадрах	Г.В. Щокін [51, с. 466]
	Державна кадрова політика – це найважливіший напрям державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах	В.Я. Малиновський [52, с. 478]
Як складова кадрової функції	Кадрова політика визначає основні завдання, принципи, зміст, форми і методи реалізації кадрової функції	В.М. Плішкін [53, с. 602]
Як процесформування умов	Кадрова політика – це складний, багатогранний процес, який містить в собі послідовне здійснення ряду законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів щодо формування умов для забезпечення досягнення цілей розвитку держави та суспільства в цілому	А.В. Танько [54, с. 215]
Як кадрове забезпечення	Державна кадрова політика – це політика, що покликана визначити шляхи, засоби та механізми кадрового забезпечення реформ	Т.А. Кравченко [55]
	Державна кадрова політика – це кадрове забезпечення державного управління, що охоплює як центральний, так і місцевий рівні	Ю.В. Грицай [56, с. 37]
Як наука	Кадрова політика представляє закономірності	Авторський колектив

	розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи	наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» [22, с. 3]; Авторський колектив підручника «Державна служба» [57]
	Кадрова політика – це система теоретичних знань, ідей, принципів, відносин і організаційно-практичних заходів державних органів і громадських організацій, спрямованих на закріплення цілей і завдань цієї політики, визначення форм і методів кадрової роботи	Я.Ф. Жовнірчик [2, с. 103]
Інше	Кадрова політика в органах поліції – це передбачена нормативноправовими актами закономірна реалізація конкретних заходів, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого колективу в органах поліції, а саме: його підбір, підготовку та розстановку, забезпечення професійного та особистого розвитку	Іваниця А.В. [24, с. 49]
КАДРОВА ФУНКЦІЯ		
Як виконання завдання	Кадрова функція МВС – це виконання завдань соціального забезпечення систем і процесів управління в сфері охорони громадського порядку та боротьби зі злочинністю шляхом залучення людей, що мають певні якості, до реалізації трудових функцій в організаційних рамках МВС чи його структурних підрозділах	Г.О. Туманов [7, с. 13]
Як забезпечення діяльності	Кадрова функція ОВС – це забезпечення нормальної діяльності органів та підрозділів внутрішніх справ щодо виконання покладених на них обов'язків шляхом підбору, розстановки, навчання кадрів, які відповідають певним вимогам	Л.М. Колодкін [58, с. 62]
Як діяльність	Кадрова функція ОВС – це специфічно повторювана діяльність, здійснювана в процесі управління ОВС, змістом якої є: забезпечення органів і підрозділів необхідним, контингентом людей, які відповідають певним вимогам, а також інформацією про нього, впровадження науково обґрунтованих методів добору, розстановки, навчання, виховання, стимулювання кадрів, правового регулювання проходження служби та надання правового захисту рядовому і начальницькому складу	В.М. Плішкін [53, с. 601-602]
	Кадрова функція ДПА України – це специфічно повторювана і здійснювана в процесі управління органами та підрозділами податкової служби	В.М. Момот [59, с. 91]

	діяльність, змістом якої є: забезпечення її підрозділів і служб необхідним, що відповідає певним вимогам, контингентом людей, а також інформацією про нього, впровадження науково обґрунтованих методів добору, розстановки, навчання, виховання, стимулювання кадрів, правового регулювання проходження служби та надання правового захисту її працівникам	
КАДРОВА СТРАТЕГІЯ		
Як система (сукупність, набір) елементів	Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це функціональна стратегія, що являє собою систему принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням загальної стратегії організації, кадрового потенціалу та типу кадрової політики	Авторський колектив навчального посібника: Управління персоналом в органах публічної влади [47, с. 36]
	Кадрова стратегія – це набір основних принципів роботи з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики	І.Г. Іщенко [60]
Як напрям роботи	Стратегія управління персоналом – це довгостроковий якісно визначений напрям в роботі з персоналом, який передбачає розробку складу та послідовності управлінських рішень для досягнення системою управління персоналом поставлених цілей	О.М. Громова [61]
Як процес	Стратегічне управління персоналом – це складний процес, що характеризується переплетенням регламентів і творчих процедур, що завжди вкладаються в конкретні технологічні схеми, і характеризуються високим ступенем креативності, суб'єктивізму та невизначеності	М.В. Сорокіна [62]
Набір дій та способів їх реалізації	Кадрова стратегія – це узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціальновідповідального менеджменту	С.Б. Довбня, О.О. Письменна [63, с. 373]; О.О. Письменна [64, с. 71]
Як програмний спосіб мислення	Стратегічний менеджмент персоналу – це програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодженість цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників	В.І. Маслов [65]
Як рішення	Кадрова стратегія – це особливе якісне рішення відносно цілей і засобів створення та розвитку професійного та лояльного трудового колективу, що враховує місію, цілі, позиціонування організації на ринку, її ресурсні можливості	О.В. Князєва [66, с. 17]

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ		
Як діяльність	Кадрове забезпечення правоохоронних органів – це нормативно визначена систематична цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених посадових осіб щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, навчання, виховання, розстановки та звільнення персоналу	М.О. Маланчій, О.М. Ставицький [67, с. 5]
	Кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах НПУ – це заснована на законах та підзаконних нормативно-правових актах цілеспрямована систематична діяльність уповноважених підрозділів НПУ та їх посадових осіб, яка спрямована на формування професійного кадрового складу органів та підрозділів поліції, організаційний супровід його діяльності з метою забезпечення оптимальної побудови та розвитку організаційних структур, ефективної організації діяльності суб'єктів публічного адміністрування, якісної розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в системі НПУ	К. Бугайчук [42, с. 128]
	Кадрове забезпечення діяльності органів НПУ – це цілеспрямована, специфічна діяльність відповідних суб'єктів, змістом якої є правове регулювання проходження служби в органах поліції, відбір та розстановка кадрів, їх навчання і виховання, стимулювання персоналу, надання правового та соціального захисту	А.М. Клочко [68, с. 368]
	Кадрове забезпечення органів НПУ – це вид внутрішньо організаційної управлінської діяльності, яка врегульована нормами адміністративного законодавства, відомчими та організаційно-розпорядчими актами МВС України та НПУ та полягає у проведенні роботи з кадрами, що включає їх професійну підготовку, добір та розстановку, просування по службі, перепідготовку та підвищення кваліфікації, заохочення та застосування дисциплінарних санкцій, а також оцінювання якості службової діяльності працівників поліції	С.О. Шатрава [8, с. 84]
	Кадрове забезпечення ОВС – це нормативно врегульована систематична цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених підрозділів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, навчання, виховання, ротації кадрів, забезпечення дисципліни та законності, а також оцінювання якості службової діяльності працівників ОВС	М.М. Дивак [69, с 8]

	Кадрове забезпечення – це здійснювана в процесі управління діяльність, змістом якої є забезпечення органів, установ, їх підрозділів необхідним контингентом осіб, які відповідають певним вимогам, інформацією про них, а також впровадження науково-обґрунтованих методів добору, розстановки, професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання їхньої роботи, правового регулювання трудової діяльності та надання правового захисту працевлаштованим	Авторський колектив Енциклопедії державного управління [70, с. 179-180]
	Кадрове забезпечення – це управління діяльністю з наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами задля надання можливості функціонування держави та її органів у відповідності до вимог Конституції України, що призводить до виникнення окремого виду правовідносин – адміністративних	Т.Є. Кагановська [71, с. 204]
	Кадрове забезпечення – це діяльність уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування державного управління соціальними, технічними, біологічними об'єктами, яке здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови нашої держави із пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів особи, шляхом наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту	Т.Є. Кагановська [72, с. 26] П.В. Євдокимов [73, с. 37]
Як сукупність (комплекс) дій	Кадрове забезпечення – це комплекс дій, безпосередньо спрямованих на пошук, оцінку, встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як в самій установі для подальшого просування по кар'єрних сходах, так і поза його межами для нового найму тимчасових або постійних працівників	Р. Дарміць, Г. Горішна [74, с. 32]
	Кадрове забезпечення – це дії, спрямовані на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптацію, мотивування, навчання, оцінювання і розвиток, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань підприємства	І.С. Процик [75]
	Кадрове забезпечення – це сукупність дій, яка	А.К. Мосумова [28, с. 46]

	спрямована на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптації, мотивування, навчання, оцінювання і розвиток, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань установи (організації)	
Як склад працівників	Кадрове забезпечення державної установи – це необхідний кількісний і якісний склад її працівників	А. Кібанов [76]
	Кадрове забезпечення систем управління персоналом – це необхідний кількісний та якісний склад працівників кадрових служб	Н.П. Матюхіна [25, с. 33]
	Кадрове забезпечення – це сформований набір кадрів у статиці, тобто система кадрів, закріплених відповідно до їхніх кваліфікаційних вимог на посадах в органах	Я.Я. Кайль [77]
	Кадрове забезпечення – це стан кадрового складу державного органу, його кількісні та якісні характеристики, рівень укомплектованості	М.М. Прокоф'єв [32, с. 170]
Як завдання	Кадрове забезпечення в органах поліції – це здійснення завдання по соціальному забезпеченню систем та процесів управління в сфері боротьби зі злочинністю шляхом залучення людей, які відповідають певним критеріям для трудових функцій в організаційних межах МВС України та його структурних підрозділах	К.М. Рудой [78, с. 62]
Як функція	Кадрове забезпечення – це функція адміністративної діяльності, що спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом	А.М. Клочко [68, с. 367]
Як процес	Кадрове забезпечення – це складний і багатогранний управлінський процес, реалізований за допомогою системи організаційно-практичної діяльності, спрямованої на комплектування органів влади високопрофесійними кадрами, здатними ефективно реалізовувати службові обов'язки, покладені у межах повноважень конкретного органу влади	М.М. Прокоф'єв [32, с. 169]
Як результат	Кадрове забезпечення – це один із напрямів кадрової політики, результат формування складу персоналу, відповідного за своїми характеристиками тактичним і стратегічним цілям організації, спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації	Н.В. Біла [79]
як система елементів	Кадрове забезпечення НПУ – це цілеспрямована й організована система елементів, взаємодія та функціонування яких спрямована на досягнення основної мети – забезпечення даного правоохоронного органу необхідною кількістю високопрофесійних і всебічно підготовлених працівників, що володіють сучасними знаннями,	А. М. Клочко [80, с. 87]

	уміннями й навичками для ефективного виконання завдань протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки і порядку	
Як здатність	Кадрове забезпечення –це здатність підприємства до реалізації потреб у компетентних кадрах шляхом проведення низки заходів, що призведуть до досягнення встановлених результатів, у визначених умовах функціонування	Ю.М. Котельникова [81, с. 332]
РОБОТА З КАДРАМИ		
Як реалізація кадрової функції	Робота з кадрамипозначає весь комплекс робіт (дій, операцій, процедур), пов'язаних з реалізацією кадрової функції органу управління	Г.М. Мякішев [82]
	Робота з кадрами – це комплекс організаційних заходів та технічних методів, пов'язаних із реалізацією кадрової функції в ОВС	Л.М. Колодкін[58, с. 62]
Як засіб здійснення кадрової політики	Робота з кадрами – це засіб здійснення кадрової політики, що визначає увесь комплекс заходів і процедур, пов'язаних з реалізацією кадрової функції і кадрової політики	П.Б. Коптєв [10, с. 36-37]
	Робота з кадрами в органах НПУ – це цілеспрямована діяльність уповноважених суб'єктів щодо здійснення реалізації кадрової політики у сфері прогнозування, планування, добору та розстановки кадрів НПУ, підвищення їхньої кваліфікації, атестації, а також оцінювання якості службової діяльності поліцейських	М.В. Кочеров [83, с. 146]
КАДРОВА РОБОТА		
Як діяльність	Кадрова робота – це врегульована нормами права систематична діяльність спеціально уповноважених підрозділів (посадових осіб) щодо реалізації кадрової політики з прогнозування та планування, добору, підготовки та проходження служби, підвищення їхньої кваліфікації та кар'єрного росту, а також оцінювання якості службової діяльності працівників	С.О. Шатрава[8, с. 86]; Авторський колектив Енциклопедичного словника [26, с. 226]
	Кадрова робота (кадрова діяльність) правоохоронних органів – це діяльність уповноважених суб'єктів управління (керівників, кадрових служб, посадових осіб), що реалізується за допомогою використання різних кадрових технологій роботи з кадровим складом і спрямована на реалізацію стратегічних цілей, завдань і принципів кадрової політики	М.М. Прокоф'єв[32, с. 169]
	Кадрова робота – це безпосередня діяльність	С.В. Гончар [4, с. 174]

	кадрових служб органів державної влади і органів місцевого самоврядування з формування й удосконалення їх кадрового складу	
	Кадрова робота – це діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою	В.В. Короленко, Т.П. Юрочко [84, с. 11]; Авторський колектив наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» [22, с. 65]
	Кадрова робота –це діяльність керівників державних органів, кадрових служб у конкретних органах, що здійснюють практичну реалізацію цілей, завдань, принципів і напрямів офіційно прийнятої кадрової політики	І.В. Кравченко [85, с. 69]
Як управлінська функція	Кадрова робота – це спеціалізована управлінська функція, яка безпосередньо спрямована на предмет діяльності – управління трудовими ресурсами і містить в собі конкретну діяльність по формуванню кадрів апарата управління	Авторський колектив підручника «Эффективность и качествоуправленческой деятельности» [86, с. 176]
Як управління кадрами	Кадрова робота – це головний інструмент реалізації державної регіональної кадрової політики, комплекс різноманітних форм, методів, засобів, норм управління кадрами державної служби в регіоні	В.М. Олуйко [23, с. 10]
Форма реалізації кадрового забезпечення	Кадрова робота у системі кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації – це спеціальна форма реалізації кадрового забезпечення в державі, обумовлена необхідністю розподілу праці, в якій втілюються напрямки та завдання управління людськими ресурсами публічного управління і яка представляє собою системний, цілеспрямований управлінський вплив спеціально уповноважених суб'єктів кадрового забезпечення, наділених відповідною компетенцією, на конкретних працівників органів публічної адміністрації, державних підприємств, установ та організацій з метою забезпечення ефективного виконання ними своїх посадових обов'язків, а також забезпечення належної реалізації функцій цих органів, підприємств, установ та організацій	П.В. Євдокимов [73, с. 112]
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		
Як діяльність	Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії	І.В. Захарова [87, с. 118]; Авторський колектив Енциклопедичного словника[26, с. 398]; Ю.Л. Мохова,

	кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації	Р.В. Сабадаш [88]
	Управління персоналом – практичнадіяльність, спрямована на визначення потреб організації у персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних та соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації	Авторський колектив наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» [22, с. 65]; В.В. Короленко, Т.П. Юрочко [84, с. 12]
Як управлінський вплив	Управління персоналом в органах державної влади – управлінський вплив органів державної влади, їх керівників, працівників служб управління персоналом, що спрямований на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання на виконання завдань, що стоять перед органом	Авторський колектив навчального посібника Управління персоналом в органах публічної влади [47, с. 6]
Як сукупність організаційних заходів	Управління персоналом – це уся сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі професійної діяльності	Н.П. Матюхіна [89, с. 136
Як механізм реалізації кадрової політики	Управління кадрами – це один з механізмів реалізації кадрової політики суб'єкта управління, складовими якого є система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних і нормативно-правових заходів, що забезпечують раціональне використання здібностей працівника як у його власних інтересах, так і в інтересах всього органу	С.В. Гончар [4, с. 69]
Як комплексна прикладна наука	Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал організації для підвищення ефективності в досягненні його цілей	Авторський колектив навчального посібника Управління персоналом підприємства [90]
Як робота з персоналом	Робота з персоналом – це цілеспрямована професійна діяльність лінійних керівників, відділів кадрів та апаратів по роботі з особовим складом, яка спрямована на ефективне досягнення цілей організації	О.М. Бандурка, В.О. Соболєв [91, с. 8]
Як кадровий менеджмент	Управління персоналом або кадровий менеджмент – це цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг, що включає цілевизначення, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль	Ю. Палеха [92, с.12]

Додаток В

Визначення термінів «кадри» і «персонал», які зустрічаються в сучасній науковій літературі

Ключовий зміст визначення	Дефініція	Автор (джерело)
КАДРИ		
Вузький підхід		
Виконання особою певних функцій	Кадри – це особи, на яких покладається організація і виконання управлінських рішень	Р. Гербер, Г. Юнг [93, с. 9]
	Кадри – цеколо посадових осіб, котрі займаються розробкою і реалізацією управлінських рішень	М.М. Прокоф'єв [32, с. 167]
	Кадри державної служби – це сукупність працівників, які обіймають посади в органах державної влади, а також посадових осіб місцевого самоврядування, мають відповідні службові повноваження виконувати адміністративно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, готувати, приймати та впроваджувати управлінські рішення	Авторський колектив наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» [22, с. 17]
	Кадри – це особи, зайняті розробленням та організацією виконання управлінських рішень	Р.З. Дарміць, Г.П. Горішна [74, с. 29]
Характер взаємозв'язку із працедавцем	Кадри – це основний штатний склад працівників організації, які виконують різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції	О.М. Бандурка [94, с. 185]
	Кадри – це постійний (штатний) склад компетентних працівників	Ю.М. Котельникова [95, с. 29]
	Кадри – це штатний склад робітників підприємства	Г.В. Щьокін [18, с. 16]
Наявність в особи спеціального звання, рангу	Кадри – це працівники, які мають спеціальні звання, тобто атестовані працівники	В.Г. Безуглов [96, с. 6]
Певний рівень підготовки або наявність досвіду роботи	Кадри – цечастина найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу установи, організації, підприємства, які наділені відповідним статусом та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські й керівні функції	Авторський колектив наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» [22, с. 65]
Широкий підхід		
Усі працівники певної організації	Кадри ОВС – це усі працівники, як атестовані, так і не атестовані, які працюють в системі МВС	П.Б. Коптєв [10, с. 33]
	Кадри – це основний склад працівників будь-	Н.Г. Плахотнюк [97,

	якої установи	с. 172]
Усі працівники певної сфери, галузі діяльності	Кадри – це штатний склад працівників різних сфер суспільної діяльності, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи в певній сфері діяльності та забезпечують досягнення цілей організації	Авторський колектив наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» [22, с. 65]
Усі працездатні громадяни	Кадри – це сукупність працездатних громадян, або постійний, підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій	Авторський колектив навчального посібника «SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства» [98, с. 142]
Підходи за різними ознаками		
Сфера компетенції	Кадри – це сукупність людей, що виконують обов'язки в системі державної служби та володіють певними повноваженнями, в т. ч. у конкретних випадках застосовувати заходи державного примусу	Г.В. Атаманчук [99, с. 34]
Рівень професійної підготовки	Кадри – це сукупність кваліфікованих працівників, які пройшли професійну попередню підготовку, мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності	Г.В. Щьокін [100].
	Кадри – це кваліфіковані працівники, що пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту	Л.І. Михайлова [101, с. 11]
Рівень професійної підготовки; офіційний взаємозв'язок між працівником і роботодавцем	Кадри – це штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації	Авторський колектив навчального посібника «Управління персоналом в органах публічної влади» [47, с. 7]
	Кадри – це основний (штатний) склад кваліфікованих працівників організації, що володіє такими характеристиками: чисельність, склад та структура	Г. Френсіс [102, с. 114]
	Кадри – це штатні кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку і мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи у вибраній сфері діяльності	О.С. Пашков [103, с. 14]
Сфера компетенції; офіційний взаємозв'язок між працівником і роботодавцем; рівень професійної	Кадри – штатний кваліфікований склад працівників товариства, держави й організації, які безпосередньо здійснюють реалізацію функцій і завдань	Авторський колектив Термінологічного словника з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти [104, с. 62]

підготовки	Кадри (або кадровий склад) правоохоронних органів – це штатний кваліфікований склад працівників, які безпосередньо беруть участь у процесі реалізації цілей, завдань, функцій і повноважень цих органів	М.М. Прокоф'єв [32, с. 167]
Тривалість виконання трудових функцій; характер взаємозв'язку з роботодавцем; оплачуваність	Кадри органів внутрішніх справ – це особи, які постійно або тимчасово у якості основної професії або спеціальності та на умовах оплати виконують певні трудові функції в органах, установах, на підприємствах системи МВС	Авторський колектив підручника «Основи управління в ОВС» [105, с. 230]
	Кадри – це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції на підприємствах, в установах, організаціях; функції виконуються ними як основна професія або спеціальність та здійснюються за оплату	Н.П. Матюхіна [106, с. 12]
Комплексні визначення	Кадри Національної поліції – це поліцейські, які обіймають посади в органах і підрозділах поліції, передбачені штатним розкладом, або поліцейські, відряджені для проходження служби в інші підприємства, установи, організації чи зараховані на навчання до вищих закладів освіти зі специфічними умовами навчання, що виконують відповідні обов'язки на постійній професійній основі, мають спеціальні звання поліції та отримують грошове забезпечення, передбачене чинним законодавством України	К. Бугайчук [42, с. 129]
ПЕРСОНАЛ		
Виконання певних функцій; офіційний взаємозв'язок з роботодавцем	Персонал ОВС – це сукупність працівників (як атестованих, так і не атестованих), які виконують службово-оперативні, організаційно-технологічні чи виробничо-господарські функції та зараховані до штатів системи МВС України	П.Б. Коптєв [10, с. 76]
	Персонал (кадри) – це основний штат працівників організації, який виконує різні виробничо-господарчі функції	В.Р. Вєснін [107, с. 12]
	Персонал (кадри) – це основний штатний склад працівників організації, які виконують різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції	О.М. Бандурка [94, с. 185]
	Персонал – основнийштатний склад працівників, які виконують функції та завдання, визначені посадовою інструкцією, з метою досягнення поставлених перед ним цілей	Авторський колектив Наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблем» [22, с. 65]; В.В. Короленко, Т.П. Юрочко [84, с. 12]
	Персонал – колектив працівників або	Авторський колектив

	сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту)	навчального посібника «Управління персоналом в органах публічної влади» [47, с. 7]
Виконання певних функцій	Персонал (кадри) ОВС, у широкому розумінні, це особи, які постійно або тимчасово у якості основної професії або спеціальності та на умовах оплати виконують певні трудові функції в органах, установах, на підприємствах системи МВС, тобто проходять у них державну службу	М.П. Пихтін [108, с. 205]
	Персонал – це всі працівники (трудовий колектив), які займаються переробкою предметів праці, з використанням засобів праці, разом із тим, виконують виробничі або управлінські операції	О. Єгоршин [109]
Офіційний взаємозв'язок з роботодавцем	Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем	Л.В. Балабанова [110, с. 18]; Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [39]
Професійна підготовка	Персонал – сукупність постійних та тимчасових працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної роботи	М.П. Беляцький [111, с. 13]; С.Ф. Покропивний 112, с. 87]
Офіційний взаємозв'язок з роботодавцем; професійна підготовка	Персонал – штатний склад працівників підприємства, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності»	О.М. Петрига, Т.І. Яворська, Ю.О. Прус [113, с. 201]
	Персонал – це особовий склад, колектив працівників установи, підприємства, що працюють в одному відділі, на одній ділянці роботи або виконують однакові функції, мають той самий фах	В.В. Яременко, О.М. Сліпушко [114, с. 617]
	Персонал (кадри) – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками та спеціальною кваліфікацією	О.А. Шаповал, С.Л. Таранічев [50, с. 99]
Індивідуально визначені якості	Персонал – це люди, котрі володіють комплексом індивідуально визначених якостей: професійних, психологічних і соціальних, наявність яких відрізняє від речових факторів	Є.Р. Чернишова, Н.В. Гузій, В.П. Ляхоцький [104, с. 132]

Додаток Г

Співвідношення категорій «кадри», «персонал», «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси» та «людський капітал»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. *Вісник УАДУ*. 2004. № 2. С. 141–152.
2. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.
3. Дьомін О., Леліков Е., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами. *Вісник державної служби України*. 2001. №2. С. 65–84.
4. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівні в умовах децентралізації : дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с.
5. Рудкевич М. Організаційно-кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики державних органів. *Демократичне врядування* : наук. вісник. 2010. № 5. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Rudakevych.pdf.
6. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів екон. спец. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.
7. Туманов Г. А. Организация управления в сфере охраны общественного порядка. М. : Юрид. лит, 1972. 138 с.
8. Шатрава С. О. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 1. С. 83–87.
9. Босак Х. Кадрова політика в органах внутрішніх справ України – механізм реалізації кадрового потенціалу. *Юридичний вісник*. 2014. № 6. С. 419–424.
10. Коптєв П. Б. Організаційно-правові засади діяльності підрозділів по роботі з персоналом ОВС : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2006. 212 с.
11. Венедиктов В. С., Іншин М. І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2005. № 1. С. 4–8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2005_1_4.
12. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2011. № 4 (2). С. 275–279.
13. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія : Юридичні науки. 2014. № 782. С. 33–38. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/vnulpurn_2014_782_9.
14. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків : Ун-т внутр. справ, 2008. 480 с.
15. Мельник І. М. Особливості кадрової політики у сфері вдосконалення підбору персоналу державної служби. *Державне управління: теорія та практика* : електрон. фахове вид. 2008. № 1 (7). URL: http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.
16. Синявська О. Ю. Принципи кадрової політики в органах внутрішніх справ. *Право і Безпека*. 2004. № 3 (3). С. 84–86.
17. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб. : Питер, 2000. 416 с.

18. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. [5-е изд., стереотип.]. Киев : МАУП, 2004. 280 с.

19. Колпаков В. М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. С. 1–12.

20. Государственное и муниципальное управление : справочник / [Н. И. Глазунова, М. Г. Анохин, Г. В. Атаманчук, Д. Н. Бахрах, А. Л. Гуторова]. М. : Магистр, 1997. 232 с.

21. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 344 с.

22. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

23. Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація : дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2001. 206 с.

24. Іваниця А. В. Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 47–52.

25. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ / [уклад. Н. П. Матюхіна] ; за заг. ред. проф. О. М. Бандурки. Харків : ХНУВС. 2000. 120 с.

26. Управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1998. 453 с.

27. Пєров А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями. *Правова держава.* 2017. № 25. С. 83–89.

28. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування : дис. … д-ра філос. : 074 Київ, 2021. 241 с.

29. Маслоу А. Мотивация и личность / [пер. с англ. А. М. Татлыбаева]. СПб. : Евразия, 1999. 478 с.

30. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. [2-е изд., перераб.]. М. : Юнити, 2002. 560 с.

31. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект) : монографія / МВС України ; НАВСУ. Київ : Ніка-Центр. 2001. 146 с.

32. Прокоф’єв М. М. Роль кадрового забезпечення у системі державної служби в умовах реформування правоохоронної сфери. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 1 (26). С. 166–171.

33. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.

34. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова, Н. В. Дягилева. СПб. : Питер, 2002. 632 с.

35. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

36. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособ. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.

37. Управління органами Національної поліції України : підручник / [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.] ; за заг. ред. В. В. Сокупенко. Харків : Стильна типографія. 2017. 580 с.

38. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. М. : Юристъ, 2001. 496 с.

39. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

40. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2011. № 5 (50). С. 155–159.

41. Павловська Н., Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики підприємства. *Довідник кадровика*. 2012. № 2. С. 88–92.

42. Бугайчук К. Л. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право.* 2019. № 5. С. 125–131.

43. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ΛΌГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2019. № 8. С. 40–42. URL: https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008.

44. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.* 2012. № 1 (5), Т. 2. С. 38–44.

45. Беляцкий Н. П. Управління людськими ресурсами (HRM) : навч.- метод. посіб. Минск : ФУАинформ, 2006. 320 с.

46. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 536 с.

47. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / [С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко]. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

48. Науково-методичні засади формування та реалізації Стратегії державної кадрової політики : метод. рек. / за ред. Е. М. Лібанової. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2012. 72 с.

49. Яцуба В. Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект) : монографія. Київ, 1999. 226 с.

50. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2019. Вип. 27, ч. 2. С. 97–100.

51. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособ. Київ : МАУП, 2002. 832 с.

52. Малиновський В. Я. Державне управління. [2-ге вид, доп. та перероб.]. Київ : Атіка, 2003. 576 с.

53. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / за ред. Ю. Ф. Кравченка. Київ : НАВСУ, 1999. 702 с.

54. Танько А. В. Стратегія кадрової політики Національної поліції України у контексті оновлення адміністративно-правових засад захисту прав і свобод людини. *Вісник ХНУВС*. 2020. № 2(89). С. 211–226.

55. Кравченко Т. А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості. *Держава та регіони.* Серія : Державне управління. 2011. Вип. 2. С. 115–121. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du- /2011_2/files/DU211_23.pdf

56. Грицай Ю. В. Основні напрями кадрової політики на сучасному етапі розвитку держави. *Управління розвитком*. 2012. № 17 (138). С. 36–38.

57. Державна служба : підручник : у 2 т. / [редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

58. Колодкин Л. М. Организационные и правове основы работы с кадрами органов внутренних дел. М. : Акад. МВД СССР, 1979. 174 с.

59. Момот В. М. Сутність кадрової функції Державної податкової адміністрації України. *Форум права*. 2006. № 3. С. 87–92. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2006-3/06mvmpau.pdf

60. Ищенко И. Г. Кадрова яполитика и социальные технологии в управлении персоналом : монография. Пенза : ПГПУ им. В. Г. Белинского, 2006. 136 с.

61. Громова О. Н. Формирование стратеги управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты) : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05. М., 1999. 283 с.

62. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле. СПб. : СПбГУЭФ, 2005. 203 с.

63. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. *Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики* : кол. монографія : у 2 т. / за заг. ред. Л. М. Савчук. Павлоград, 2014. Т. 1. С. 373–389.

64. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 320 с.

65. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник. М. : Финпресс, 2004. 288 с.

66. Князева О. Стратегическое управление персоналом в российской и зарубежной практике. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2009. Вип. 2 (2). С. 14–20.

67. Маланчій М. О., Ставицький О. М. Засади кадрового забезпечення у правоохоронній сфері. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadpsdu_2017_1_14.pdf.

68. Клочко А. М. Сучасний стан кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Форум права*. 2011. № 4. С. 367–371. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2011-4/11kamvck.pdf

69. Дивак М. М. Адміністративно-правові засади управління якістю кадрового забезпечення органів внутрішніх справ : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2012. 208 с.

70. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [наук.-ред. колегія: С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін.] Київ : НАДУ, 2011. Т. 6. Державна служба. 524 с.

71. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2008. № 1. С. 215–220.

72. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

73. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2020. 237 с.

74. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26–34.

75. Процик І. С. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.3. С. 293–299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ nvnltu_2015_25.

76. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. [4-е изд., доп. и перераб.]. М. : ИНФРА-М, 2010. 695 с.

77. Кайль Я. Я., Епинина В. С., Манякин А. А. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления и пути их решения (на примере макрорегиона ЮФО). URL: file:///C:/Users/User/Downloads/0000301911%20(1).pdf.

78. Рудой К. М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України як суб'єктів міжнародної безпеки. *Правова держава*. 2015. № 20. С. 62–77.

79. Белая Н. В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе. *Ползуновский альманах*. 2011. № 4. С. 249–253.

80. Клочко А. М. До проблеми вдосконалення кадрового забезпечення Національної поліції України. *Сфера дії трудового права та права соціального забезпечення* : матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 жовт. 2016 р.) / за заг. ред. К. Ю. Мельника ; МВС України ; Харк. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2016. С. 86–88.

81. Котельникова Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством. *Коммунальное хозяйство городов* : науч.-техн. сб. Харьков, 2006. № 68. С. 332–339. URL: https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/3533.

82. Мякишев Г. М. Система работы с кадрами в ОВД. *Труды Академии МВД СССР. Проблемы организации работы с личным составом органов внутренних дел.* М, 1989. С. 22–29.

83. Кочеров М. В. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення Національної поліції в умовах реформ. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2 (23), Т. 4. С. 145–148.

84. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції : монографія. Київ : КіМ, 2018. 96 с.

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

86. Эффективность и качество управленческой деятельности: (государственно-правовой аспект) / отв. ред. В. В. Цветков ; АН СССР ; Ин-тгосударства и права. Киев : Наукова думка, 1980. 307 с.

87. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16 (205). С. 116–120.

88. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Смстема управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.

89. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади : дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2002. 420 с.

90. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

91. Бандурка О. М., Соболєв В. О. Теорія та методи роботи з персоналом в органах внутрішніх справ. Харків : Ун-т внутр. справ, 2000. 480 с.

92. Палеха Ю. Кадрове діловодство : навч. посіб. (зі зразками сучасних ділових паперів). [5-те вид.]. Київ : Ліра-К, 2009. 475 с.

93. Гербер Р., Юнг. Г. Кадри в системе социального управления. М. : Прогресс, 1970. 184 с.

94. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків : Унів. внутр. справ, 1998. 480 с.

95. Котельникова Ю. М. Управління кадровим забезпеченням галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2021. 276 с.

96. Безуглов В. Г. Кадры органов внутренних дел. М. : УУЗ СССР, 1976. 256 с.

97. Плахотнюк Н. Г. Повноваження керівника органу виконавчої влади у сфері управління персоналом. *Університетські наукові записки*. 2007. № 1. С. 170–177.

98. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : навч. посіб. / під ред. д-ра екон. наук, проф. академіка АЕН України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Л. В. Балабанової. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. 180 с.

99. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций. М. : Юрид. лит., 1997. 400 с.

100. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография. Киев : МАУП, 2020. 582 с.

101. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК : монографія. Суми : Довкілля, 2003. 326 с.

102. Гупер Френсис Ж. Преобразование организации / [пер. с англ.]. М. : Дело, 2009. 376 с

103. Пашков О. С. Кадровая политика и право. М. : Юрид. лит., 1989. 288 с.

104. Чернишова Є. Р., Гузій Н. В., Ляхоцький В. П. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2014. 230 с.

105. Основы управления в органах внутренних дел : учебник / под ред. А. П. Коренева. М. : Щит, 1996. 343 с.

106. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України. (Теоретичні та прикладні аспекти) / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О. М. Бандурки : монографія. Харків : Ун-т внутр. справ, 1999. 287 с.

107. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М.: Об-во «Знание» России, 1996. 472 с.

108. Пихтін М. П. Порівняльно-правовий аналіз кадрового забезпечення діяльності поліції Швеції і міліції України. *Кримський юридичний вісник*. 2007. Вип. 1 (1). С. 204–213.

109. Егоршин А. П. Управление персоналом : ученик для вузов. [4-е изд., испр.]. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 720 с.

110. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.

111. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебник. Минск : Современная школа, 2008. 448 с.

112. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

113. Петрига О. М., Яворська Т. І., Прус Ю. О. Економіка аграрного підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2016. 498 с.

114. Яременко В. В., Сліпушко О. М. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т. Київ : Аконіт, 2007. Т. 2. 926 с.

Додаток Д

Акти впровадження

ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ЗАКОНОДАВСТВА
04053, Київ, пров. Несторівський, 4, тел. 235 96 01, факс. 235 96 05, e-mail:zak_norm@rada.gov.ua

№ 22/700-1-15 „12" січня 2022 р.

АКТ
впровадження у практичну діяльність
Інституту законодавства Верховної Ради України
результатів дисертаційного дослідження здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії Горяченка Руслана Івановича на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект»

Повідомляємо спеціалізованій вченій раді Національної академії внутрішніх справ, що наукові положення, розроблені здобувачем вищої освіти ступеня доктора філософії Горяченком Русланом Івановичем на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект», які стосуються адміністративно-правових аспектів формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України, можуть бути використані Інститутом законодавства Верховної Ради України при підготовці відповідних законопроектів щодо регулювання інституту кадрової політики в органах Національної поліції України.

Заслуговують на увагу розроблені Горяченком Русланом Івановичем зміни та доповнення до чинного національного законодавства, зокрема доведено, що на сучасному етапі функціонування органів НПУ, який характеризується докорінним реформуванням всієї правоохоронної системи, кадрова політика має бути спрямована на вирішення цілої низки завдань за такими ключовими напрямами: 1) удосконалення адміністративно-правових засад регулювання кадрового забезпечення та кадрової роботи в органах і підрозділах НПУ; 2) модернізація системи управління кадровими процесами в органах і підрозділах НПУ; 3) удосконалення системи та адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрової політики в органах НПУ; 4) прогнозування і планування потреби в кадрах в органах і підрозділах НПУ; 5) розвиток системи професійної орієнтації; 6) комплектування органів і підрозділів НПУ кваліфікованими і компетентними кадрами; 7) удосконалення системи професійного відбору кандидатів на службу в органи НПУ; 8) впровадження механізмів адаптації та ефективного використання кадрів в органах НПУ; 9) забезпечення умов для кар'єрного зростання та професійного розвитку кадрів в органах НПУ; 10) модернізація системи професійної підготовки кадрів для органів НПУ; 11) упровадження гнучкої системи мотивації працівників НПУ; 12) розробка та впровадження збалансованої системи правового і соціального захисту працівників НПУ; 13) модернізація

організаційно-правового механізму оцінювання ефективності кадрової політики в органах НПУ; 14) розвиток корпоративної етики в органах НПУ; 15) належне інформаційно-аналітичне, матеріально-технічне, ресурсне та інше забезпечення кадрової політики в органах НПУ; 15) ґрунтовне наукове забезпечення кадрової політики в органах НПУ.

Наведені вище висновки та рекомендації Горяченка Руслана Івановича взяті до уваги Інститутом законодавства Верховної Ради України і будуть враховуватись при підготовці експертно-аналітичних матеріалів для відповідних Комітетів Верховної Ради України, з метою удосконалення адміністративного законодавства України.

В.о. Керівника **Леся САВЧЕНКО**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор Національної академії внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор

Сергій ЧЕРНЯВСЬКИЙ
«15» травня 2022 року

А К Т
про впровадження результатів дисертації здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії наукової лабораторії з проблем превентивної діяльності та запобігання корупції ННІ №3 Горяченка Руслана Івановича на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект» у науково-дослідну роботу Національної академії внутрішніх справ

Комісія у складі: завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, доктора юридичних наук, доцента Пастуха Ігора Дмитровича (голова комісії); професора кафедри публічного управління та адміністрування, доктора юридичних наук, професора Сербина Руслана Андрійовича; старшого наукового співробітника відділу докторантури та адюнктури, кандидата юридичних наук, старшого дослідника Панченко Ольги Іванівни, склала цей акт про те, що результати дисертації здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії наукової лабораторії з проблем превентивної діяльності та запобігання корупції ННІ №3 Горяченка Руслана Івановича на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект» мають необхідний теоретичний, методологічний рівень і практичну значимість та використовуються у науково-дослідній роботі відділу організації наукової діяльності та захисту прав інтелектуальної власності, кафедр поліцейського права та публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ під час проведення загальнотеоретичних та галузевих досліджень з питань удосконалення адміністративно-правових засад забезпечення законності та дисципліни в діяльності Національної поліції України.

Використання результатів дисертації сприятиме активізації та підвищенню ефективності наукової діяльності працівників, викладачів, докторантів та ад'юнктів кафедр поліцейського права і публічного управління та адміністрування та відділу організації наукової діяльності та захисту права інтелектуальної власності Національної академії внутрішніх справ, а саме:

Горяченко Р.І. Основні напрямки реалізації кадрової політики в органах Національної поліції. *KELM.* 2020. № 3. С. 159–165. (Республіка Польща) http://kelmczasopisma.com/ua/viewpdf/1009

Горяченко Р.І. «Кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення»: зміст понять та їх співвідношення із «кадровою політикою в органах поліції». *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. Випуск 2. Том 2. С. 18–25.

Горяченко Р.І. Організаційна структура кадрової політики в органах національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. №8 (110). С. 56–64

Горяченко Р.І. Кадри органів Національної поліції України: поняття та характерні ознаки. Держава та регіони. Серія: Право. 2021. №4 (74). С. 134–141. http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2021/21.pdf

Горяченко Р.І. Сучасний стан теоретико-методологічних досліджень поняття «кадрова політика» та їх значення для розуміння сутності й змісту кадрової політики в органах Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022. № 3. С. 272–276.http://lsej.org.ua/3_2022/63.pdf

Horiachenko, R. Personnel policy subjects in the bodies of the National Police of Ukraine: concepts, characteristics, classification. Entrepreneurship, Economy and Law. 2022. №3. P. 41–45.

Горяченко Р. І. Загальна характеристика кадрової політики в органах Національної поліції України. *Сучасні погляди на актуальні питання правових наук* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 27–28 листопада 2020 р. Запоріжжя : Запорізька міська громадська організація «Істина», 2020. С. 19–23.

Горяченко Р. І. Кадрові процедури як складова кадрової політики в органах Національної поліції України. *Актуальні питання юридичної теорії та практики: наукові дискусії* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 4–5 грудня 2020 р. Харків : ГО «Східноукраїнська наукова юридична організація», 2020. С. 88–91.

Горяченко Р.І. Місце кадрової політики в органах Національної поліції України в загальній політичній структурі. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у XXI сторіччі*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 17–18 лютого 2021 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2021. С. 40–43.

Горяченко Р.І. Поняття та характерні ознаки кадрової політики в органах національної поліції України. *Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 21–22 квітня 2021 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2021. С. 29–31.

Горяченко Р.І. Персонал органів НПУ: поняття, характерні ознаки, співвідношення із кадрами органів НПУ. *Науково-практичні засади розвитку наукової думки на сучасному етапі державотворення*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 22–23 вересня 2021 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2021. С. 22–24.

Горяченко Р.І. Проблема визначення співвідношення між такими науковими категоріями, як «управління персоналом в органах НПУ» та «кадрова політика в органах НПУ». *Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19–20 січня 2022 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2022. С. 22–24.

Горяченко Р.І. Поняття та характерні ознаки кадрового забезпечення органів Національної поліції України. *Актуальні проблеми взаємодії правової науки та практики її застосування*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 16–17 березня 2022 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2022. С. 18–20.

Горяченко Р.І. Роль органів Національної поліції в протидії корупції. *Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 9-10 грудня 2020 р. – Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2020. С. 76–78.

Горяченко Р. І. Кримінальні процесуальні, організаційні та кримінально-правові засади діяльності службових осіб, відповідальних за перебування затриманих. Метод. рек. / [М.С. Цуцкіридзе, Р.М. Дударець, Р.І. Горяченко та ін.]; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. М.С. Цуцкіридзе. Київ: Наук.-досл. Інститут публ. права, 2021. – 82 с.

ВИСНОВОК

Матеріали дисертації здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії наукової лабораторії з проблем превентивної діяльності та запобігання корупції ННІ №3 Горяченка Руслана Івановича на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект» вважати впровадженими в науково-дослідну роботу Національної академії внутрішніх справ під час проведення загальнотеоретичних і галузевих досліджень з питань удосконалення адміністративно-правових засад забезпечення законності та дисципліни в діяльності Національної поліції України.

Голова комісії **Ігор ПАСТУХ**

Члени комісії: **Руслан СЕРБИН**

Ольга ПАНЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор Національної академії внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор
Станіслав ГУСАРЄВ
«20» Грудня 2022 року

АКТ
про впровадження результатів дисертації здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії наукової лабораторії з проблем превентивної діяльності та запобігання корупції ННІ №3 Горяченка Руслана Івановича на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект» в освітній процес Національної академії внутрішніх справ

Комісія у складі: завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, доктора юридичних наук, доцента Пастуха Ігора Дмитровича (голова комісії); професора кафедри публічного управління та адміністрування, доктора юридичних наук, професора Сербина Руслана Андрійовича; старшого наукового співробітника відділу докторантури та адюнктури, кандидата юридичних наук, старшого дослідника Панченко Ольги Іванівни, склала цей акт про те, що результати дисертації здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії наукової лабораторії з проблем превентивної діяльності та запобігання корупції ННІ №3 Горяченка Руслана Івановича на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект» впроваджено в освітній процес академії, зокрема:

1. Матеріали дисертації здобувача застосовуються в освітньому процесі під час підготовки та проведення лекцій, семінарських і практичних занять зі здобувачами вищої освіти з навчальних дисциплін: «Адміністративне право і процес», «Адміністративна реформа в Україні», «Сучасні аспекти адміністративного права».

2. Результати дослідження Горяченка Руслана Івановича відображені в наукових статтях і науково-практичних конференціях для здобувачів вищої освіти, де в якості джерел для підготовки навчальних матеріалів рекомендовано такі публікації:

Горяченко Р.І. Основні напрямки реалізації кадрової політики в органах Національної поліції. *KELM.* 2020. № 3. С. 159–165. (Республіка Польща) http://kelmczasopisma.com/ua/viewpdf/1009

Горяченко Р.І. «Кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення»: зміст понять та їх співвідношення із «кадровою політикою в органах поліції». *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. Випуск 2. Том 2. С. 18–25.

Горяченко Р.І. Організаційна структура кадрової політики в органах національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. №8 (110). С. 56–64

Горяченко Р.І. Кадри органів Національної поліції України: поняття та характерні ознаки. Держава та регіони. Серія: Право. 2021. №4 (74). С. 134–141. http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2021/21.pdf

Горяченко Р.І. Сучасний стан теоретико-методологічних досліджень поняття «кадрова політика» та їх значення для розуміння сутності й змісту кадрової політики в органах Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. С. 272–276.http://lsej.org.ua/3_2022/63.pdf

Horiachenko, R. Personnel policy subjects in the bodies of the National Police of Ukraine: concepts, characteristics, classification. Entrepreneurship, Economy and Law. 2022. №3. P. 41–45.

Горяченко Р. І. Загальна характеристика кадрової політики в органах Національної поліції України. *Сучасні погляди на актуальні питання правових наук* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 27–28 листопада 2020 р. Запоріжжя : Запорізька міська громадська організація «Істина», 2020. С. 19–23.

Горяченко Р. І. Кадрові процедури як складова кадрової політики в органах Національної поліції України. *Актуальні питання юридичної теорії та практики: наукові дискусії* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 4–5 грудня 2020 р. Харків : ГО «Східноукраїнська наукова юридична організація», 2020. С. 88–91.

Горяченко Р.І. Місце кадрової політики в органах Національної поліції України в загальній політичній структурі. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у XXI сторіччі*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 17–18 лютого 2021 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2021. С. 40–43.

Горяченко Р.І. Поняття та характерні ознаки кадрової політики в органах національної поліції України. *Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 21–22 квітня 2021 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2021. С. 29–31.

Горяченко Р.І. Персонал органів НПУ: поняття, характерні ознаки, співвідношення із кадрами органів НПУ. *Науково-практичні засади розвитку наукової думки на сучасному етапі державотворення*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 22–23 вересня 2021 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2021. С. 22–24.

Горяченко Р.І. Проблема визначення співвідношення між такими науковими категоріями, як «управління персоналом в органах НПУ» та «кадрова політика в органах НПУ». *Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19–20 січня 2022 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2022. С. 22–24.

Горяченко Р.І. Поняття та характерні ознаки кадрового забезпечення органів Національної поліції України. *Актуальні проблеми взаємодії правової науки та практики її застосування*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 16–17 березня 2022 р. – Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2022. С. 18–20.

Горяченко Р.І. Роль органів Національної поліції в протидії корупції. *Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 9-10 грудня 2020 р. – Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2020. С. 76–78.

Горяченко Р. І. Кримінальні процесуальні, організаційні та кримінально-правові засади діяльності службових осіб, відповідальних за перебування затриманих. Метод. рек. / [М.С. Цуцкіридзе, Р.М. Дударець, Р.І. Горяченко та ін.]; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. М.С. Цуцкіридзе. Київ: Наук.-досл. Інститут публ. права, 2021. – 82 с.

3. Зазначені праці підтверджують належний навчально-методичний рівень, актуальність обраної тематики, фахову підготовку дисертації здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії наукової лабораторії з проблем превентивної діяльності та запобігання корупції ННІ №3 Горяченка Руслана Івановича на тему «Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект», а також практичну значущість роботи та можливість використання результатів дослідження під час викладання зазначених вище навчальних дисциплін.

Голова комісії **Ігор ПАСТУХ**

Члени комісії: **Руслан СЕРБИН**

Ольга ПАНЧЕНКО

Додаток Е

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Горяченко Р. І. Основні напрямки реалізації кадрової політики в органах Національної поліції. *KELM.* 2020. № 3. С. 159–165. (Республіка Польща)

2. Горяченко Р. І. «Кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення»: зміст понять та їх співвідношення з кадровою політикою в органах поліції. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. Вип. 2. Т. 2. С. 18–25.

3. Горяченко Р. І. Організаційна структура кадрової політики в органах національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. №8 (110). С. 56–64

4. Горяченко Р.І. Кадри органів Національної поліції України: поняття та характерні ознаки. *Держава та регіони.* 2021. № 4 (74). С. 134–141. (Серія «Право»).

5. Горяченко Р. І. Сучасний стан теоретико-методологічних досліджень поняття «кадрова політика» та їх значення для розуміння сутності й змісту кадрової політики в органах Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022. № 3. С. 272–276.

6. Horiachenko R. Personnel policy subjects in the bodies of the National Police of Ukraine: concepts, characteristics, classification. *Entrepreneurship, Economy and Law.* 2022. № 3. P. 41–45.

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Горяченко Р. І. Загальна характеристика кадрової політики в органах Національної поліції України. *Сучасні погляди на актуальні питання правових наук* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 27–28 листоп. 2020 р.). Запоріжжя : Істина, 2020. С. 19–23.

8. Горяченко Р. І. Кадрові процедури як складова кадрової політики в органах Національної поліції України. *Актуальні питання юридичної теорії та*

практики: наукові дискусії : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 4–5 грудня 2020 р.). Харків : Східноукр. наук. юрид. орг., 2020. С. 88–91.

9. Горяченко Р. І. Місце кадрової політики в органах Національної поліції України в загальній політичній структурі. *Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у XXI сторіччі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 лют. 2021 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2021. С. 40–43.

10. Горяченко Р. І. Поняття та характерні ознаки кадрової політики в органах національної поліції України. *Актуальні питання науки і практики та шляхи їх вирішення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 21–22 квіт. 2021 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2021. С. 29–31.

11. Горяченко Р.І. Персонал органів НПУ: поняття, характерні ознаки, співвідношення з кадрами органів НПУ. *Науково-практичні засади розвитку наукової думки на сучасному етапі державотворення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22–23 верес. 2021 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2021. С. 22–24.

12. Горяченко Р. І. Проблема визначення співвідношення між такими науковими категоріями, як «управління персоналом в органах НПУ» та «кадрова політика в органах НПУ». *Актуальні проблеми імплементації наукових досягнень у практичну діяльність* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19–20 січ. 2022 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2022. С. 22–24.

13. Горяченко Р. І. Поняття та характерні ознаки кадрового забезпечення органів Національної поліції України**.** *Актуальні проблеми взаємодії правової науки та практики її застосування* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 16–17 берез. 2022 р.). Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2022. С. 18–20.

14. Горяченко Р. І. Роль органів Національної поліції в протидії корупції. *Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 9–10 груд. 2020 р.). Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2020. С. 76–78.

які додатково відображають наукові результати дисертації

15. Горяченко Р. І. Кримінальні процесуальні, організаційні та кримінально-правові засади діяльності службових осіб, відповідальних за перебування затриманих : метод. рек. / [М. С. Цуцкірідзе, Р. М. Дударець, Р. І. Горяченко та ін.] ; за заг. ред. М. С. Цуцкірідзе. Київ : Наук.-дослід. ін-т публіч. права, 2021. 82 с.