

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інститут звичного та дистанційного навчання

Кафедра адміністративного права і процесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра

на тему: «Особливості прийняття управлінських рішень в органах та підрозділах Національної поліції»

Виконав: здобувач 2 курсу 1 групи
Спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»

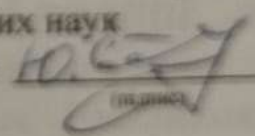
Гойденко Ілона Валеріївна

Індивідуальний навчальний план № 24-Н/СМ/24

Мобільний телефон: +38(093)2253470

Науковий керівник:

доцент кафедри адміністративного права і процесу, кандидат юридичних наук

Висотенко Юлія Вікторівна 
(підпис)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«4» 12 2021 р., протокол № 1
завідувач кафедри адміністративного права і процесу
доктор юридичних наук, професор


(підпис) Ігор ПАСТУХ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ТА ПІДРОЗДІЛАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ.....	6
1.1. Процес прийняття управлінських рішень як об'єкт наукового дослідження.....	6
1.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища як складова процесу прийняття управлінських рішень.....	13
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ПІДГОТОВКА, ПРИЙНЯТТЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ	23
2.1. Поняття, ознаки, вимоги та класифікація управлінських рішень у системі Національної поліції	23
2.2. Процес розроблення, ухвалення, реалізації та нормотворче забезпечення управлінських рішень в органах та підрозділах Національної поліції	35
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ТА ПІДРОЗДІЛАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ...48	48
3.1. Нормативно-правові та організаційні напрями удосконалення процесів прийняття управлінських рішень в органах та підрозділах Національної поліції.....	48
3.2. Удосконалення кадрового забезпечення, дисциплінарних процедур та професійної підготовки у контексті забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в органах та підрозділах Національної поліції.....	72
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються у діяльності органів та підрозділів Національної поліції України в умовах розвитку публічного управління, правової реформи та зростання суспільного запиту на ефективність державних інституцій. Сучасна модель функціонування поліції передбачає не лише виконання правоохоронних функцій, а й здатність оперативно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на забезпечення публічної безпеки, підтримання правопорядку, реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Рівень якості таких рішень напряду впливає на результативність діяльності поліції, її інституційну спроможність, дотримання стандартів професійності та підзвітності перед суспільством. Водночас аналіз нормативних, організаційних та процедурних засад засвідчує, що механізм підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень у системі Національної поліції залишається недостатньо регламентованим, фрагментарним і потребує подальшої наукової систематизації та практичного вдосконалення. Це зумовлює актуальність дослідження й визначає його значущість для адміністративно-правової науки та управлінської практики.

Метою дипломної роботи є комплексне дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в органах та підрозділах Національної поліції України, визначення теоретико-методологічних засад цього процесу, аналіз чинного нормативно-правового та організаційного забезпечення, а також формулювання пропозицій щодо їх удосконалення з метою підвищення ефективності, результативності та прозорості управлінської діяльності поліції. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань: уточнити зміст поняття «управлінське рішення» у поліцейській діяльності; розкрити етапи, принципи та вимоги процесу прийняття рішень; охарактеризувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на управлінські процеси; дослідити існуючу нормативну та організаційну модель ухвалення управлінських рішень у

Національній поліції; виявити проблеми правового регулювання та організаційної практики; визначити напрями модернізації управлінських процедур у контексті реформування правоохоронної системи.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень органами та підрозділами Національної поліції України.

Предметом дослідження виступають теоретичні підходи, нормативно-правові механізми, організаційні моделі та практичні процедури щодо прийняття управлінських рішень у діяльності Національної поліції.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що у роботі на основі системного аналізу вперше комплексно розкрито особливості формування управлінських рішень в органах Національної поліції з урахуванням їх функціональної специфіки та сучасних управлінських стандартів. Сформульовано уточнене визначення управлінського рішення в поліцейській діяльності як владного, юридично значущого та процедурно врегульованого волевиявлення суб'єкта управління, спрямованого на досягнення завдань поліцейської служби. Визначено структурно-процесуальну модель прийняття рішень, яка інтегрує сучасні інструменти стратегічного планування, ризик-орієнтованого аналізу та оцінювання управлінських альтернатив. Удосконалено класифікаційні критерії управлінських рішень у діяльності поліції, запропоновано авторський підхід до оптимізації організаційних і нормативних процедур, включаючи підсилення автономності керівників, унормування статусу окремих підрозділів та впровадження компетентнісних моделей для керівних посад.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціально-юридичних методів. Формально-юридичний метод використано для аналізу законодавчих та відомчих актів, що регулюють управлінські процеси в Національній поліції. Системний метод дав змогу розглянути діяльність поліції як багатокomпонентну управлінську систему, у межах якої взаємодіють організаційні, процедурні, кадрові та інформаційні елементи. Структурно-функціональний метод застосовано для визначення

завдань і ролей суб'єктів управлінських рішень. Порівняльно-правовий метод дозволив зіставити вітчизняні підходи із зарубіжними практиками поліцейського менеджменту. Методи аналізу та синтезу, моделювання, логічного узагальнення використано для формування авторських висновків і рекомендацій.

Практичне значення здобутих результатів полягає у можливості застосування сформульованих у роботі висновків та пропозицій для вдосконалення нормативного забезпечення управлінської діяльності органів Національної поліції, підвищення якості управлінських рішень, удосконалення підготовки та оцінювання керівного персоналу, модернізації внутрішніх управлінських процедур та алгоритмів, а також оптимізації комунікаційних і контрольних механізмів. Результати можуть бути використані у правотворчій діяльності МВС та Національної поліції, у розробленні внутрішніх регламентів і стандартів управлінської діяльності, у практичній роботі підрозділів поліції, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін адміністративно-правового циклу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Процес прийняття управлінських рішень як об'єкт наукового дослідження

У діяльності органів та підрозділів Національної поліції України управлінські процеси, безумовно, забезпечуються шляхом системної підготовки, ухвалення та подальшої реалізації відповідних рішень керівництва. Фактично саме через прийняття управлінського рішення досягається реалізація визначених організаційних завдань і функціональних орієнтирів поліції, хоча цьому незмінно передуює багатоетапний і доволі складний механізм їх опрацювання. У структурі цього механізму кінцевим результатом інтелектуальної та аналітичної праці виступає сформоване управлінське рішення, як результат професійної, інтелектуальної, інноваційної і творчої діяльності [1, с. 30].

Слід зауважити, що категорію «управлінське рішення» у різні періоди досліджували В. Бакуменко [2], А. Васіна [3], А. Герберт [4], Дж. Дерлоу [5] та інші автори, які, по суті, сформували теоретичну основу сучасного розуміння цього явища в адміністративній науці. Загалом у науковому дискурсі рішення сприймається як інтелектуально вивірений підсумок розумової діяльності, що відображає реакцію суб'єкта управління на внутрішні чи зовнішні фактори, які впливають на функціонування керованого об'єкта. У практиці менеджменту та публічного адміністрування такі рішення традиційно диференціюють за різними критеріями, зокрема:

- за підставами формування – програмні, ситуаційні, ініціативні, приписні, одноразові чи періодичні;
- залежно від цільової спрямованості – оперативні, тактичні, стратегічні [6];
- за способом вироблення – колективні, колегіальні або одноособові;

- виходячи з функціонального навантаження – прогностичні, планові, контрольні чи організаційні;

- відповідно до рівня ієрархії – рішення загальнодержавного масштабу, галузевого (регіонального) рівня або ж рішення, що ухвалюються в межах окремих структурних одиниць.

Коли ж вироблення таких управлінських рішень здійснюється органами чи посадовими особами Національної поліції України, мова фактично йде про специфічний різновид державно-управлінського рішення. У працях Мельника А., Оболенського Ю. та Васіної А. запропоновано усталений підхід, відповідно до якого «державно-управлінське рішення – це обґрунтований і вибраний державними органами (посадовими особами) цілеспрямований вплив на суспільну систему (керовані об'єкти), який відображає владну волю держави, набуває офіційно вираженої форми, закріплюється в державних документах, прийнятих державним органом або посадовою особою в межах наданих повноважень з метою визначення і реалізації державної політики, державних цілей, стратегії їх досягнення, організації державної влади, вирішення проблем суспільної життєдіяльності державного рівня» [4, с.158].

У практиці нормотворчої та організаційної діяльності органів і підрозділів Національної поліції України державно-управлінські рішення вирізняються низкою характерних рис, що відображають їхній масштаб і вплив. Насамперед йдеться про те, що подібні рішення, як правило, охоплюють значну частину системи публічного адміністрування й можуть поширювати дію на всі ключові напрями поліцейської діяльності. Більшість таких рішень ухвалюється керівними структурами – насамперед центральними апаратами та вищим командним складом поліції, хоча, безумовно, їх прийняття можливе і на регіональному рівні. Змістовно ці рішення зорієнтовані на розв'язання проблем загальнодержавного значення, закріплюються у відповідних нормативно-правових актах або внутрішніх документах, що визначають політику й стратегію НПУ.

Окремої уваги потребує те, що такі рішення є обов'язковими для виконання всіма підрозділами та службами поліції, а також іншими органами

публічної влади й організаціями, які залучаються до їх реалізації. Вони характеризуються високою мірою ризику у випадку помилковості чи необґрунтованості, оскільки можуть спричинити значні загрози для публічної безпеки та правопорядку. Крім того, їх вироблення, ухвалення та подальше впровадження забезпечуються державними й відомчими ресурсами, що включає фінансування, кадровий потенціал, інформаційно-аналітичні можливості. Водночас такі рішення є органічною складовою державно-управлінських відносин і залежать від комплексу внутрішніх та зовнішніх соціальних, економічних, політичних чинників, що впливають на діяльність органів правопорядку [7].

Беручи до уваги, що система державного управління, у межах якої функціонує Національна поліція, охоплює широкий спектр сфер суспільної життєдіяльності, очевидною є й багатоваріантність типів управлінських рішень, що зумовлює різноманітні підходи до їх класифікації. Зокрема, у своїх дослідженнях Бакуменко В. та Надолішний П. пропонують виокремлювати три провідні групи таких рішень:

«нормативно-правові державно-управлінські рішення (Конституція, міжнародні угоди, закони, укази Президента України, постанови та розпорядження уряду, нормативно-правові документи центральних органів виконавчої влади, держстандарти тощо);

- організаційно-розпорядчі державно-управлінські рішення (накази, доручення, розпорядження та інші документально оформлені управлінські рішення державних органів влади);

- програмно-цільові державно-управлінські рішення (міждержавні, регіональні, міжгалузеві та галузеві проекти, програми, концепції)» [2, с.112].

У теорії та практиці діяльності органів і підрозділів Національної поліції України існують, безумовно, й інші концептуальні підходи до класифікації рішень, що формуються, ухвалюються та впроваджуються суб'єктами публічного адміністрування. Зокрема, у підручнику за редакцією Козбаненка В. запропоновано поділ таких рішень на політичні та адміністративні [8, с.258]. Політичні рішення, як правило, ухвалюються з питань, що мають визначальне

значення для суспільного розвитку, і приймаються найвищими органами державної влади або їх посадовими особами, серед яких Президент України, Прем'єр-міністр України, Голова Верховної Ради України, члени Уряду України, керівники обласних державних адміністрацій. У науковій літературі зазначається, що політичні рішення формують базовий рівень управлінського впливу, тоді як адміністративні – забезпечують їх реалізацію в межах компетенції виконавчого апарату, у тому числі органів Національної поліції (далі – НПУ).

У процесі аналізу особливостей ухвалення управлінських рішень у структурі НПУ важливо, між іншим, враховувати, що критеріями їх класифікації можуть виступати як методи розробки, так і характер організаційного оформлення. За методологією вироблення рішень виокремлюють графо-аналітичні, математичні та евристичні підходи, що передбачають застосування відповідних інструментів оброблення й оцінювання інформації. За організаційною формою рішення можуть бути жорсткими, гнучкими, орієнтовними чи нормативними, що визначає ступінь деталізації, обов'язковості та свободи дій виконавця.

Управлінські рішення виконують у системі поліцейського менеджменту низку ключових функцій: скеровуючи – визначають загальний напрям діяльності; забезпечуючи – створюють умови для досягнення поставлених цілей; мобілізуючу – активізують ресурси та персонал для виконання завдань. Водночас через такі рішення реалізуються й основні функції управління:

- планування, що формулює відповідь на питання «що необхідно здійснити»;
- організування, яке окреслює способи структуризації відповідних дій;
- мотивування, що пояснює, «що саме потребує посилення»;
- контроль, який встановлює, «як саме виконано завдання».

На думку дослідників, «вироблення управлінського рішення є процесом, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії, спрямовані на досягнення наперед визначеної цілі в певній фактичній чи запроектованій ситуації» [2, с.157]. До таких рішень висувається низка вимог, включно зі

своєчасністю, повнотою обґрунтування, узгодженістю з раніше ухваленими рішеннями, відповідністю повноваженням, а також достатньою змістовністю для забезпечення їх подальшої реалізації. З огляду на це виникає потреба у формуванні послідовного та логічно вибудованого процесу підготовки, ухвалення й виконання управлінських рішень, що у роботі органів (підрозділів) поліції має суттєве значення для забезпечення ефективності управлінських процедур.

У роботі органів (підрозділів) поліції процес підготовки управлінського рішення передбачає чітко вибудовану послідовність операцій, що, зокрема, охоплюють «збір, рух, зберігання, обробку, аналіз інформації, забезпечення нею структурних підрозділів і окремих виконавців» [2, с.170] О. Н. Євтушенко В. І. Андріяш **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ (Основи теорії державного управління) Навчальний посібник у трьох частинах ЧАСТИНА 1 ОСНОВИ ТЕОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** Миколаїв – 2013 Ця стадія є фундаментальною, оскільки якість інформаційного підґрунтя безпосередньо визначає ефективність подальших управлінських дій, особливо в умовах динамічного службово-оперативного середовища.

У науковій літературі традиційно вирізняють кілька послідовних етапів процесу вироблення управлінських рішень. Етап підготовки охоплює визначення ключових цілей або їх комплексу, збирання та аналіз інформації щодо управлінського завдання, діагностику фактичної ситуації, окреслення наявних проблем, прогнозування подальших змін та формування можливих ризиків, генерування альтернатив, формування критеріїв оцінювання і вибір найбільш доцільного рішення [9, с.3]. Наступним є етап ухвалення рішення, який включає визначення одного з альтернативних варіантів дій. Завершальним виступає етап реалізації, що інтегрує організацію виконання та системний контроль за ходом імплементації ухваленого рішення.

Попри це, зазначений поділ має певний умовний характер, адже інші автори пропонують альтернативні підходи. Так, А. Крупник розглядає процес ухвалення рішень у державному управлінні як таку трискладову модель: «1) підготовка – виявлення та діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв, визначення можливих альтернатив; 2) оцінювання альтернатив,

вибір оптимального варіанта, оформлення рішення; 3) впровадження – організація виконання, контроль за ходом виконання, оцінювання ефективності рішення та, за необхідністю, його коригування» [10, с.624]. Цей підхід, безумовно, може бути адаптований і до управлінських процесів у Національній поліції.

Слід окремо зазначити, що прийняття управлінських рішень розглядається також як функція. «Функція прийняття рішень у державному управлінні – це управлінська функція, змістом якої є вибір однієї з альтернатив, що здійснюється відповідальними особами в процесі планування, організації, мотивації та контролю» [10, с.746]. У контексті діяльності поліції така функція має особливу вагу, адже від правильності вибору альтернативи залежить ефективність виконання завдань із забезпечення публічної безпеки, правопорядку та реагування на загрози.

В. Бакуменко, аналізуючи управлінське рішення як результат відповідної функції та як підсумок процесу, слушно підкреслює, що воно є: «1) вибір альтернативи, найкращої ідеї та варіанта дій при здійсненні управління; 2) основний результат діяльності суб'єкта управління, спрямованої на об'єкт управління з метою досягнення певних цілей управління; 3) соціальний юридично значущий акт, у межах якого в раціоналізованій формі (текстова конструкція) відображено вплив суб'єктів управління ланок державних інституцій, відповідних посадових осіб на систему суспільних відносин (керовані елементи), що є необхідним для досягнення визначених цілей, належного забезпечення інтересів та задоволення релевантних потреб у сфері управління» [10, с.722].

Розглядаючи процес розробки, ухвалення, а також реалізації управлінських рішень, важливо, серед іншого, враховувати, що саме на стадії підготовки вирішального значення набуває визначення цілей. Воно передбачає глибокий, багатоаспектний аналіз об'єкта впливу, дослідження тенденцій розвитку суміжних сфер службової діяльності та потенційних ризиків. Широко застосовуваною технологією на цьому етапі є побудова так званого дерева цілей, що дозволяє структурувати бажані результати та встановити

взаємозв'язки між ними [11]. Одночасно формулювання цілей має супроводжуватися визначенням критеріїв їх досягнення, що забезпечує вимірюваність та контрольованість ефективності управлінських дій в органах (підрозділах) поліції.

У роботі органів та підрозділів поліції, згідно з усталеними підходами теорії управління, сформульовано вимогу, щоб визначені цілі відповідали принципам SMART, тобто були чіткими, вимірними, узгодженими у часі та релевантними щодо завдань службової діяльності. Стадія цілепокладання та підготовки управлінського рішення потребує повного, належного інформаційного забезпечення й використання сучасних методів аналітичної обробки даних. Це дозволяє, зокрема, коректно діагностувати проблему, з'ясувати її природу, визначити причини виникнення, виявити фактори впливу на динаміку оперативної ситуації, оцінити потенційні наслідки невчасного врегулювання, складність проблемного поля, масштаби поширення та орієнтовну тривалість реалізації майбутнього рішення.

У процесі формування альтернатив і подальшого вибору управлінського рішення слід, серед іншого, дотримуватися низки вимог: враховувати рівень управління та специфіку функціональних повноважень відповідного підрозділу, оцінювати часові межі реалізації рішення, враховувати досвід вирішення аналогічних ситуацій, застосовувати моделювання можливих варіантів розвитку подій. Одним із ключових елементів цього етапу є процедура порівняння альтернатив та визначення критеріїв, за якими здійснюється вибір. У підручнику «Державне управління» (А. Мельник, О. Оболенський, В. Васіна) підкреслено, що «Критерій (оцінка) рішень – це мірило економічного і соціального ефекту, правило порівняння і вибору альтернатив» [4, с.173], що повною мірою релевантно і для управлінських процедур у Національній поліції.

Процедура ухвалення управлінського рішення, зорієнтована на вибір одного з можливих варіантів, організаційно передбачає вирішення низки конкретизованих питань: визначення форми ухвалення (одноосібна чи колегіальна), авторство науково-аналітичного обґрунтування, оцінювання соціально-економічних параметрів проєкту рішення, ідентифікація суб'єктів

погодження та контролю, вибір форми й періодичності контролю за виконанням, визначення уповноважених осіб щодо коригування, підготовки звітності та оцінювання ступеня досягнення цілей.

У практиці публічного адміністрування, включно з діяльністю Національної поліції, ухвалення управлінських рішень майже завжди пов'язане з необхідністю розв'язання певної проблеми або сукупності проблем. Саме характер проблеми є ключовим чинником вибору відповідного методу вироблення рішення, що, серед іншого, відіграє визначальну роль у становленні результативних механізмів управлінського впливу в галузі гарантування публічної безпеки, своєчасного реагування на виклики та здійснення стратегічно зорієнтованого планування.

Таким чином, слід констатувати, що процес прийняття управлінських рішень в органах та підрозділах поліції постає самостійним і багатоаспектним об'єктом наукового аналізу, оскільки поєднує інтелектуально-аналітичні, організаційно-процедурні та владно-імперативні складові, реалізується через послідовні етапи діагностики проблеми, цілепокладання, формування й оцінювання альтернатив, вибору оптимального варіанта та організації виконання із належним контролем результативності; при цьому специфіка поліцейського середовища (динамічність оперативної обстановки, підвищені ризики помилковості, ресурсні обмеження, вимоги законності й підзвітності) зумовлює необхідність підвищених стандартів обґрунтованості, своєчасності, узгодженості та нормативної визначеності таких рішень, а також актуалізує потребу у вдосконаленні методологічних підходів до їх підготовки й класифікації з урахуванням функцій планування, організації, мотивації та контролю в поліцейському менеджменті.

1.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища як складова процесу прийняття управлінських рішень

Чинна концепція прийняття управлінських рішень у функціонуванні органів та структурних підрозділів Національної поліції базується, загалом, на традиційних підходах, окреслених вище, що здебільшого зорієнтовані на

досягнення тактичних цілей. Водночас ситуаційна невизначеність, яка нерідко характеризує службово-оперативне середовище, потребує активного застосування стратегічного аналізу. Органи поліції як суб'єкти управління функціонують у складній інституційній структурі, що формується під впливом багат шарового внутрішнього й зовнішнього середовища. Саме в межах стратегічного аналізу важливу роль відіграє системне дослідження цих середовищ, що дозволяє правильно оцінити потенційні виклики й можливості.

Зовнішнє середовище є одним із ключових чинників, які визначають поведінку організації, а тому суттєво впливає на управлінські процеси в Національній поліції. Його нестабільність зумовлює необхідність постійного моніторингу та оперативного врахування структурних змін, що відбуваються поза межами організації. У системі управління зовнішнє середовище виконує, серед іншого, дві вагомі функції:

- дозволяє чітко встановити коло факторів, що здійснюють або потенційно можуть здійснювати вплив на діяльність поліції та, відповідно, на процес ухвалення управлінських рішень;
- забезпечує інформаційну основу для формування цілей і завдань стратегічного управління.

Середовище функціонування органу, у тому числі й поліцейського підрозділу, складається з комплексу факторів і суб'єктів, що прямо чи опосередковано впливають на його діяльність. Класифікація факторів зовнішнього середовища здійснюється за різними підходами, однак найбільш поширеним є поділ на фактори прямої дії та фактори опосередкованої дії.

До середовища прямої дії, тобто безпосереднього управлінського впливу, належать ті суб'єкти та умови, які входять до сфери компетенції органів поліції і на які спрямовано їхні управлінські рішення. До таких елементів, зокрема, належать: установи, підприємства та організації, щодо яких ухвалюються рішення та здійснюється нагляд чи контроль; отримувачі управлінських (у тому числі адміністративних) послуг; інші суб'єкти управління, здатні впливати на визначені об'єкти управлінської взаємодії; партнери у межах міжвідомчої чи оперативної співпраці; законодавчі акти, що регулюють сферу публічної

безпеки; громадські об'єднання; інфраструктурні елементи; органи місцевого самоврядування.

У практиці державного управління поширено також класифікацію зовнішніх факторів за змістовою ознакою: економічні, законодавчі, соціальні, міжнародні, науково-технічні та технологічні [12, с.93]. З огляду на специфіку поліційної діяльності, до цієї класифікації, на наш погляд, доцільно додати і політичні фактори, що істотно впливають на стратегічні та тактичні рішення.

До політичних факторів належать: стабільність або нестабільність політичної системи; узгодженість дій між урядом, парламентом і президентом; - вплив опозиційних сил на ухвалення державних рішень; сталість політичного курсу та наявність або відсутність політичних криз.

Таке багатовимірне середовище формує складні умови прийняття рішень у Національній поліції, вимагаючи від керівництва здатності оперативно реагувати, прогнозувати й інтегрувати різноспрямовані фактори у стратегічне управління.

У діяльності органів і підрозділів Національної поліції законодавчі фактори формують нормативне середовище, у межах якого відбувається підготовка й реалізація управлінських рішень. Вони виступають, по суті, ключовим орієнтиром для суб'єктів управління, оскільки визначають як обсяг повноважень та функцій поліції, так і правила функціонування об'єктів, щодо яких спрямовується управлінський вплив. До цієї групи факторів належать не тільки закони та інші нормативно-правові акти, якими врегульовується діяльність Національної поліції, але й регуляторні механізми, які формують умови роботи суб'єктів господарювання, установ та організацій, із якими поліція взаємодіє. Зокрема, істотний вплив мають зміни у кредитній та податковій політиці, нові вимоги до сертифікації продукції, вступ держави до міжнародних об'єднань, запровадження зовнішньоекономічних квот чи, навпаки, лібералізація регулювання.

Особливої уваги у процесі стратегічного аналізу потребує оцінювання економічних факторів. Економічне середовище, у якому функціонують органи поліції, визначається такими показниками, як загальний стан економіки, рівень

безробіття, темпи економічного зростання чи спаду, інвестиційна активність, структурні характеристики економіки та їх зміни. Ці параметри значною мірою впливають на рівень злочинності, стан соціальної напруги та очікування громадян, а отже – й на управлінські рішення у сфері публічної безпеки.

Соціальні чинники як елемент зовнішнього середовища відіграють вагомий роль, оскільки вони безпосередньо впливають на поведінку об'єктів управління – населення, службового персоналу, суб'єктів господарювання. До таких факторів належать демографічні тенденції, рівень доходів, масштаби тіньової економіки, поширення корупційних практик, стан охорони здоров'я, освітній рівень населення, наявність соціальних конфліктів, механізми захисту прав та інтересів. Усі ці елементи визначають рівень соціальної стабільності, що є критичним для ефективного функціонування поліцейських підрозділів.

Науково-технічні та технологічні фактори, що враховуються під час аналізу зовнішнього середовища, спрямовані на виявлення нових технологічних рішень, здатних змінити умови діяльності організацій і, зокрема, органів поліції. Йдеться про появу нових засобів комунікації, інформаційних платформ, систем моніторингу та контролю, а також технологій обробки даних. Сучасний розвиток електронних сервісів, застосування систем відеоспостереження, використання засобів цифрової ідентифікації та обміну інформацією суттєво впливають на моделі оперативно-службової діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища базується на використанні спеціальних методичних інструментів, з-поміж яких виокремлюють PEST-аналіз, аналіз інтересів зацікавлених сторін, ABC-аналіз, SWOT-аналіз тощо [13] необхідно вказати сторінку. PEST-аналіз застосовується для дослідження макрочинників і базується на чотирьох напрямках: політика (Policy), економіка (Economy), суспільство (Society), технології (Technology) [12, с. 97] не відкривається-не перевірено джерело. Методологічно цей підхід вимагає структурування чинників у чотирьох квадрантах – політичному, економічному, соціальному та технологічному, що дає можливість окреслити тенденції, які мають істотний вплив на рішення організації, у тому числі органів поліції.

При дослідженні зовнішнього середовища суб'єкт управління має враховувати як фактори прямої, так і фактори опосередкованої дії. На основі аналізу їхнього впливу та визначення пріоритетності в межах PEST-аналізу розробляються альтернативні сценарії розвитку подій за чотирма ключовими напрямками – політичним, економічним, соціальним і технологічним, що дозволяє сформулювати обґрунтоване стратегічне бачення для подальшого ухвалення управлінських рішень у Національній поліції.

У практиці стратегічного аналізу, що застосовується в органах і підрозділах Національної поліції, дослідження внутрішнього середовища є необхідним елементом, адже воно дає змогу оцінити реальний потенціал розвитку організації, її спроможність формувати, ухвалювати та реалізовувати ефективні управлінські рішення. Поряд із цим аналіз внутрішніх чинників дозволяє виявити конкурентні переваги, тобто ті унікальні характеристики, які забезпечують організаційні спроможності та підвищують ефективність службово-оперативної діяльності.

До ключових чинників внутрішнього середовища, релевантних також для органів Національної поліції, належать: організаційна структура, що визначає розподіл функцій, повноважень та відповідальності; організаційна культура, яка формує модель поведінки персоналу та рівень довіри в колективі; накопичений досвід практичної діяльності; рівень застосування сучасних методів управління;

- якість роботи функціональних служб; кадровий склад, його професійна підготовка та структура; інтенсивність руху кадрів; наявність стратегічних документів розвитку; рівень цифровізації та застосування інформаційних технологій; система стимулювання та мотивації персоналу.

Для забезпечення об'єктивності під час оцінки внутрішнього середовища можуть застосовуватися методи анкетування працівників, зокрема з метою вимірювання стану організаційної культури. У таких опитуваннях використовуються індикатори, що дозволяють виявити основні причини конфліктів, кадрової плинності та інші проблемні аспекти організаційної взаємодії.

Під час формування анкети причини звільнення співробітників традиційно поділяють на дві групи: 1) звільнення з ініціативи адміністрації; 2) звільнення з ініціативи працівника.

До першої групи, зокрема, відносять: невідповідність займаній посаді, неналежне виконання службових обов'язків, порушення дисципліни, корупційні прояви, а також неможливість забезпечити працівника роботою за фахом.

До другої групи належать: незадоволеність умовами служби, низький рівень грошового забезпечення, відсутність перспектив професійного або кар'єрного зростання, конфліктні відносини з керівництвом, значна територіальна віддаленість від місця проживання.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища дозволяє комплексно оцінити кадровий, організаційний та технологічний потенціал поліцейських підрозділів, що є передумовою вироблення виважених управлінських рішень і конструювання стратегічних напрямів розвитку поліції.

У практичному функціонуванні органів та структурних підрозділів Національної поліції найбільш поширеним засобом всебічного аналізу середовища діяльності виступає SWOT-аналіз, який дозволяє одночасно оцінити як внутрішній потенціал організації, так і чинники зовнішнього впливу. Модель SWOT передбачає структуроване визначення сильних (S – Strengths) і слабких (W – Weaknesses) сторін, а також аналіз можливостей (O – Opportunities) і загроз (T – Threats), характерних для зовнішнього середовища.

Методика SWOT-аналізу включає поетапне виконання низки взаємопов'язаних операцій.

1) визначення сильних і слабких сторін організації. На цьому етапі формується перелік ключових параметрів, за якими проводиться оцінювання. За кожним із параметрів необхідно визначити, що є сильною стороною, а що – слабкою, після чого відібрати найбільш вагомні характеристики [14];

2) оцінювання можливостей і загроз. Другий етап враховує динамічні зміни у зовнішньому середовищі, які, з одного боку, можуть посилити здатність

поліції реалізовувати свою місію, а з іншого – створювати додаткові ризики для її функціональної діяльності [15, с.298];

3) зіставлення сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами. Для цього застосовується спеціально побудована матриця SWOT, яка дає змогу узагальнити отримані результати та сформувані варіанти стратегічних рішень.

Під час визначення показників, що характеризують сильні й слабкі сторони, їх доцільно групувати за такими напрямками: організаційне забезпечення, кадрова спроможність, фінансові ресурси, комунікаційні механізми, рівень інформаційного забезпечення, система оплати праці та стимулювання. Для забезпечення більшої об'єктивності оцінювання може застосовуватися метод колективної експертної комісії, а для уточнення значущості параметрів – індикатори відносної ваги.

На другому етапі особливо важливо визначити індикатори можливостей і загроз, які суттєво впливають на стратегічні управлінські рішення органів поліції. У межах перспективного планування організація повинна враховувати найбільш сприятливі можливості, одночасно мінімізуючи вплив ризиків. При цьому важливо не тільки класифікувати чинники за позитивним або негативним впливом, а й визначити ймовірність реалізації кожного впливу (високу, середню або низьку), що підвищує точність прогнозування та коректність формування управлінських рішень у сфері публічної безпеки.

У процесі стратегічного планування в органах і підрозділах Національної поліції індикаторами сприятливих можливостей можуть виступати різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, здатні позитивно вплинути на організаційний розвиток або підвищити ефективність виконання службової місії. До таких можливостей належать: політичні зміни, що створюють умови для реформування сектора безпеки; розширення автономності у прийнятті управлінських рішень; диверсифікація функціональних напрямів; стабільність структури бюджетних витрат; підвищення кваліфікації та атестація особового складу; удосконалення організаційної архітектури; оптимізація функціональної структури відповідно до результатів функціонального аналізу; співпраця з

іноземними партнерами; участь у міжнародних програмах та грантових проєктах; збільшення фінансової підтримки тощо.

Натомість індикаторами потенційних загроз і небезпек виступають: недофінансування; політична нестабільність; епідемічні ситуації; зміни законодавства; зростання плинності кадрів; економічна криза; підвищення вартості ресурсів; збільшення обсягів регуляторного впливу; ускладнення доступу до інформаційних каналів та інші ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність підрозділів поліції.

Для повного розуміння технології застосування SWOT-методу доцільно врахувати особливості побудови підсумкової матриці. Як зазначає проф. Мельник А.Ф., «на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розроблення стратегій певного типу: поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища, поле СіЗ – орієнтує дії організації на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів, поле СлМ – спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін її внутрішнього потенціалу, поле СлЗ – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, але й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі» [14, с.59].

Аналогічно до SWOT-аналізу, метод «Space»-аналізу також об'єднує чинники за окремими групами й передбачає їх оцінювання відповідно до визначеної методології. «Для побудови матриці SPACE зазвичай використовують такі групи показників: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), стабільність середовища (ES), виробнича сила (IS)» [12, с.138]. Оцінювання можливостей може здійснюватися як матричним методом із врахуванням ймовірності реалізації виявлених можливостей, так і методом простого ранжування [16, с.132]. Як правило, до проведення цього аналізу залучають групи експертів, що підвищує його об'єктивність [17, с.164]. Зазначена методика, безперечно, може бути застосована й до діяльності органів поліції.

У сучасних умовах важливою складовою стратегічного аналізу у державних органах стає оцінювання цілей і інтересів зацікавлених груп. Такий підхід дозволяє сформувати більш комплексне бачення зовнішнього середовища. До зацікавлених груп можуть належати: керівництво установ та організацій, отримувачі адміністративних або управлінських послуг, суб'єкти регуляторної сфери, інші державні органи, органи місцевого самоврядування різних рівнів. Сукупність їхніх цілей та інтересів охоплює: організаційне зростання, захист довкілля, якість товарів і послуг, рівень управлінських сервісів, соціальну захищеність, сталий розвиток, вартість і цінність продуктів чи послуг, реалізацію соціальних програм, забезпечення зайнятості тощо.

Застосування такого багатфакторного аналізу дозволяє органам і підрозділам Національної поліції формувати стратегічні рішення, що ґрунтуються на реалістичній оцінці внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов, що істотно підвищує ефективність управлінських процесів. У діяльності органів і підрозділів Національної поліції, таким чином, дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища виступає невід'ємною складовою системного підходу до формування управлінських рішень. У рамках стратегічного аналізу це завдання може бути вирішене шляхом комплексного застосування різноманітних методів та аналітичних технік, що забезпечують обґрунтоване планування та належне прогнозування.

Висновки до Розділу 1

Управлінська діяльність у підрозділах Національної поліції забезпечується через формування та реалізацію управлінських рішень. Такі рішення є результатом інтелектуальної та організаційної діяльності на різних рівнях поліцейського управління та класифікуються за характером цілей, причинами виникнення, особливостями процесу вироблення, функціональним змістом і рівнями ієрархії системи управління.

Державно-управлінські рішення, що ухвалюються в системі НПУ, характеризуються низкою особливостей: масштабністю впливу, орієнтацією на розв'язання завдань державного значення у сфері безпеки, обов'язковістю

виконання для всіх підрозділів, установ та організацій, а також високим рівнем ризику у разі їх невиконання чи неналежної реалізації.

Для повної характеристики процесу ухвалення управлінських рішень у Національній поліції важливо враховувати, що критеріальними ознаками виступають методи розробки рішення та особливості його організаційного оформлення. Процес охоплює кілька етапів: підготовку рішення, його ухвалення та виконання. Він ґрунтується на оцінюванні можливих альтернатив і водночас розглядається як ключова управлінська функція. Важливе значення мають визначення цілей, формування альтернатив, їх порівняння та вибір оптимального способу розв'язання проблеми.

Сучасна система прийняття управлінських рішень у сфері державного управління, включно з діяльністю НПУ, здебільшого орієнтована на тактичні завдання. Утім, підвищена невизначеність службово-оперативного середовища потребує поглибленого стратегічного аналізу, що передбачає дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників, їх структурування та оцінку впливу.

Аналіз зовнішнього середовища здійснюється із застосуванням спеціалізованих методик, таких як PEST-аналіз, ABC-аналіз, SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, а також аналіз інтересів зацікавлених сторін. Дослідження внутрішнього середовища базується на проведенні функціонального аналізу, застосуванні методів спостереження, анкетування та інших діагностичних інструментів. Комплексне використання зазначених методів забезпечує формування вичерпної аналітичної бази, що є необхідною передумовою для ухвалення стратегічно обґрунтованих управлінських рішень та підвищення їх об'єктивності у діяльності Національної поліції.

РОЗДІЛ 2. ПІДГОТОВКА, ПРИЙНЯТТЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

2.1. Поняття, ознаки, вимоги та класифікація управлінських рішень у системі Національної поліції

Розгалужений та складний перелік завдань, які законодавець покладає на органи та підрозділи Національної поліції, об'єктивно зумовлює необхідність ухвалення їх уповноваженими посадовими особами значної кількості управлінських рішень. Такі рішення, як правило, спрямовуються, з одного боку, на забезпечення надання поліцейських послуг населенню, а з іншого – на організацію внутрішньої діяльності, належне функціонування системи управління, реалізацію виконавчо-розпорядчих повноважень у самій поліцейській організації. Законність, належна якість та результативність зазначених рішень безпосередньо позначаються на узагальненій оцінці результативності функціонування системи Національної поліції як з боку державних інституцій, так і з позицій громадянського суспільства. З огляду на це, на нашу думку, здійснення комплексних наукових досліджень, спрямованих на з'ясування специфіки управлінських рішень, що приймаються у процесі публічного адміністрування в органах та підрозділах поліції, постає вкрай актуальним і належно аргументованим.

Серед сучасних наукових праць, у яких розглядаються проблеми поняття управлінського рішення, його характерних ознак, структури та процедур ухвалення, необхідно, зокрема, відзначити напрацювання О. Воронова [18], О. Н. Євтушенка [19], О. М. Музичука [20], М. С. Орліва [21], О. Ю. Салманової [22], В. В. Сокурєнка [23]. Водночас варто підкреслити, що більшість із цих досліджень зосереджують увагу переважно на загальнотеоретичних питаннях прийняття управлінських рішень, у тому числі в площині державного управління як цілого, тоді як специфіка їх формування та реалізації у системі Національної поліції, особливо в сегменті публічного

адміністрування, часто залишається недостатньо висвітленою. Саме цей аспект і становить предмет даної роботи.

Управлінське рішення трактується у працях фахівців із теорії соціального управління як багатовимірний соціально значущий акт, який виробляється на підставі альтернативного аналізу та оцінювальних процедур, ухвалюється у визначеній процесуальній формі, характеризується імперативністю й загальнообов'язковістю, передбачає формулювання цільових орієнтирів і обґрунтування інструментів їх реалізації, а також забезпечує впорядкування практичної діяльності суб'єктів і об'єктів управління, оскільки, як зазначають В. Боковей та Л. Давидюк: «...прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу системи керування на керовану систему» [24, с. 44]. Водночас теорія прийняття управлінських рішень пропонує більш прикладний підхід, розглядаючи його як підсумок вибору суб'єктом управління певного способу дій, спрямованого на вирішення конкретної управлінської проблеми [25, с. 10].

У наукових джерелах, присвячених теоретичним і практичним аспектам розроблення та ухвалення управлінських рішень, відповідне явище, як правило, досліджується у кількох логічно взаємопов'язаних площинах:

- як наслідок відбору суб'єктом управління найбільш доцільної серед наявних альтернатив, орієнтованої на подолання управлінської проблеми або реалізацію поставленого завдання в конкретних чи прогнозованих умовах з метою забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкт (систему) управління та досягнення організаційно визначених цілей [26, с. 166]; [27, с. 242];

- як результат волювої, креативної та інтелектуально-психологічної активності керівника як суб'єкта управління, що охоплює вибір цілі, визначення програмних орієнтирів і способів дій щодо розв'язання проблеми або коригування раніше визначених цілей, а саме ухвалення рішення розглядається як процес, який приводить до появи такого продукту [28, с. 149];

- як інструмент цілеспрямованого управлінського впливу на об'єкт керування, що репрезентує конкретну управлінську ситуацію, виробляється на підставі альтернативного аналізу можливих варіантів, ухвалюється у

визначеній процедурній формі, характеризується імперативністю, включає формулювання цілей і обґрунтування засобів їх досягнення та впорядковує практичну діяльність, орієнтовану на отримання запланованих результатів [29, с. 287].

Специфічну категорію управлінських рішень у доктрині державного управління утворюють державні рішення, під якими розуміється сукупність управлінських актів, що приймаються вищими й центральними органами публічної влади з метою визначення та подальшої реалізації стратегічно значущих цілей розвитку держави, формування основ державної політики, упорядкування її функцій та вирішення питань загальнодержавного значення. До їхнього змісту належать: обрання пріоритетів розвитку держави, вироблення політики за окремими її напрямками, трансформацію організаційної побудови органів публічної влади, розроблення програм і стратегічних планів соціально-економічного поступу, зміни у сфері державної служби [30, с.49].

У наукових дослідженнях, присвячених управлінській діяльності органів внутрішніх справ та Національної поліції, управлінське рішення розглядається як акт керівника органу поліції, що ґрунтується на законах та підзаконних актах, результатах аналізу і оцінки оперативної обстановки, містить постановку цілей, визначення засобів їх реалізації й приймається у встановленому порядку. Таке рішення, зауважимо, забезпечує організаційну сталість функціонування поліції, сприяє вдосконаленню її діяльності, встановлює механізм виконання визначених завдань у сфері забезпечення прав і свобод людини, охорони публічних та державних інтересів, запобігання й протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, а також організації надання поліцейських сервісів [23, с. 175–176]; [31, с. 398].

Виходячи з наведених доктринальних підходів, обґрунтовано виокремити характерні риси управлінських рішень, що приймаються у межах публічного адміністрування органами та структурними підрозділами Національної поліції України:

- зазначені рішення належать до категорії державних управлінських рішень, оскільки ухвалюються центральним органом виконавчої влади,

наділеним законодавчо визначеними повноваженнями щодо реалізації завдань і функцій системи поліції;

- вони виступають ключовим організаційним інструментом упорядкування поліцейської діяльності, забезпечують практичну імплементацію чинних нормативно-правових приписів, підтримують цілісність та стійкість організаційної побудови, а також створюють передумови для її подальшого вдосконалення й розвитку;

- ухвалюються уповноваженими суб'єктами адміністрування з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку держави, суспільства та правоохоронної системи;

- формуються не за власним бажанням посадової особи, а виключно для виконання визначених законом завдань поліції та реагування на проблеми й ситуації, що виникають у повсякденній службово-оперативній діяльності;

- мають владно-організуючий характер, є обов'язковими для всіх виконавців, а в разі потреби забезпечуються застосуванням заходів примусового впливу;

- закріплюють імперативні вимоги до поведінки структурних складових системи поліції та здатні орієнтуватися як на вирішення окремої управлінської ситуації, так і на впорядкування повторюваних, типових суспільних відносин, набуваючи, таким чином, нормативного характеру;

- ухвалення рішення передбачає вибір оптимальної альтернативи з кількох можливих, що відображає вольовий, творчий та інтелектуально-аналітичний характер діяльності суб'єкта адміністрування;

- приймаються виключно в межах установлених повноважень і відповідно до визначеної процедури, що гарантує законність та передбачуваність управлінських дій [32, с. 132].

У сукупності такі ознаки формують цілісне уявлення про природу управлінських рішень у системі Національної поліції та відображають їх значення для функціонування механізмів публічного адміністрування.

Вихідною передумовою ініціювання процедури прийняття управлінського рішення в органах і підрозділах Національної поліції виступає

виникнення визначених управлінських проблем або підстав, поява яких зумовлюється сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. До зовнішніх детермінант, як правило, належать імперативні вказівки суб'єктів управління вищого рівня, а також ухвалення нормативно-правових актів із вищою юридичною силою, що безпосередньо впливають на організацію діяльності поліції. При цьому доцільно зауважити, що зазначені обставини перебувають поза межами дискреційного волевиявлення посадової особи, уповноваженої на прийняття відповідного управлінського рішення, і мають об'єктивний, зумовлений характер.

Внутрішні обставини, натомість, визначаються діяльністю самого суб'єкта прийняття рішень і є наслідком особливостей функціонування поліцейської системи як об'єкта публічного адміністрування. До внутрішніх проблем науковці відносять: 1) недосконалі або нечіткі принципи діяльності організації; 2) помилкові або неправильно обрані критерії оцінювання результатів роботи організації, її підрозділів чи окремих працівників; 3) порушення у процесі досягнення поставлених цілей, спричинене помилками або суб'єктивними рішеннями; 4) недотримання виконавської дисципліни та інші подібні прояви [33, с.92]; [23, с.174].

Враховуючи особливості публічного адміністрування в системі Національної поліції, вважаємо за доцільне виокремити такі ключові передумови (фактори) ухвалення управлінських рішень:

1) необхідність стабілізації системи Національної поліції. Ця група факторів зумовлює ухвалення рішень, спрямованих на усунення недоліків у діяльності поліції. Їх виникнення може бути викликане помилками в процесах адміністрування – нечітким визначенням стратегічних і тактичних цілей, відсутністю ефективних процедур реагування на надзвичайні події, проблемами в поточній службовій діяльності поліції тощо. Ліквідація виявлених прогалин і недоліків не зумовлює принципових трансформацій у розвитку системи, однак, водночас, гарантує її стабільне та коректне функціонування відповідно до встановлених стандартів, вимог і нормативних орієнтирів;

2) потреба подальшого вдосконалення, раціоналізації та поступального розвитку системи поліції. Ці фактори передбачають ухвалення рішень, спрямованих на модернізацію й удосконалення роботи поліції, зокрема на підвищення ефективності кадрового забезпечення, удосконалення інформаційних систем, оновлення нормативно-правового регулювання. Такі передумови стимулюють трансформацію поліцейської системи, сприяючи переходу від одного стану функціонування до якісно нового рівня.

Узагальнюючи, зазначимо: передумови прийняття управлінських рішень у Національній поліції відображають як необхідність підтримання стабільної діяльності організації, так і потребу в її розвитку. Саме ці чинники визначають логіку управлінського впливу та формують основу для подальшого стратегічного та тактичного адміністрування.

До управлінських рішень, які ухвалюються в органах та підрозділах Національної поліції з метою як стабілізації їх функціонування, так і оптимізації та розвитку поліцейської системи, висувається комплекс специфічних вимог. Ці вимоги сформовано на основі напрацювань управлінської науки, а також приписів чинних нормативно-правових актів, якими врегульовуються вимоги нормотворчої техніки та правила офіційно-ділового мовлення. Зокрема, стосовно актів Кабінету Міністрів України встановлюються такі базові критерії їх належної якості:

- логічна послідовність, що передбачає чіткий, формально узгоджений зв'язок між усіма структурними частинами документа і наявність прозорих причинно-наслідкових залежностей між викладеними діями та фактами;
- ясність і точність викладу, яка забезпечує однозначність сприйняття змісту управлінського рішення та унеможлиблює його довільне тлумачення;
- відсутність суперечностей, оскільки неприпустимо, щоб положення акта не узгоджувалися між собою або взаємно виключали одне одного;
- лаконічність, що досягається раціональною структурою речень, уникненням надмірно ускладнених синтаксичних конструкцій, зокрема надлишкових дієприкметникових та дієприслівникових зворотів;

- правильне компонування акта, адже недотримання вимог структурування тексту спричиняє його надмірну громіздкість, невиправдане повторення положень чи необґрунтоване розширення вступної частини;

- нормативність мовного стилю, відповідність тексту сучасним правописним нормам та вимогам офіційно-ділового стилю [34].

Подібні вимоги містяться і в методичних рекомендаціях з нормопроєктування, схвалених Міністерством юстиції України 21 листопада 2000 року [35], де акцент зроблено на структурній узгодженості та логічній прозорості нормативних документів.

Хоча значна частина управлінських рішень, що приймаються в межах здійснення публічно-управлінської діяльності в системі органів та підрозділів поліції, не є нормативно-правовими актами в прямому розумінні та не підпадає під повну дію зазначених рекомендацій, їх основні положення мають застосовуватися як загальні стандарти управлінської якості. Це пов'язано з тим, що незалежно від виду рішення — організаційного, кадрового, службово-оперативного тощо — кожне з них повинно відповідати критеріям чіткості, передбачуваності й формальної узгодженості.

Тому, спираючись на окреслені положення, а також на релевантні наукові джерела [25, с.12; 26, с.158-159] пропонуємо визначити сукупність вимог до управлінських рішень, які приймаються в межах публічно-управлінської діяльності органів і підрозділів поліції:

1. Інформаційна й наукова вмотивованість. сутність цієї вимоги зводиться до того, що управлінські рішення в системі органів та підрозділів Національної поліції України повинні вироблятися із спиранням на повну, перевірену та актуальну інформацію (фактичні дані), а також ґрунтуватися на актуальних наукових результатах у галузях теорії управління, публічного адміністрування, менеджменту, адміністративного права, державного управління, психології, управління людськими ресурсами та організації функціонування правоохоронних інституцій.

2. Оперативність і своєчасність. Зазначена вимога передбачає, що управлінське рішення має бути прийняте у належний, об'єктивно зумовлений

момент, без невиправданого випередження подій або запізнення. Якщо рішення прийнято занадто рано, для виконавців, по суті, ще не виникає реальної потреби у його реалізації; у разі запізнення потреба може втратити актуальність. Оперативність у діяльності поліції передбачає, що в умовах виникнення надзвичайної або нетипової ситуації, що характеризується нагальною потребою реагування, управлінське рішення приймається у максимально стислий строк з метою нейтралізації проблемної ситуації або формування передумов для подальшого стабільного функціонування та розвитку системи поліції.

3. Результативність. Відповідне управлінське рішення повинно бути зорієнтоване на досягнення конкретного результату, який може виражатися як у кількісних (показники, індикатори, статистика), так і в якісних характеристиках (покращення організації служби, підвищення рівня безпеки, довіри населення тощо).

4. Реалістичність. Ухвалюючи рішення, суб'єкт публічного адміністрування зобов'язаний враховувати всі наявні у розпорядженні органу та підрозділу Національної поліції ресурси (кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні), об'єктивні й суб'єктивні обмеження, а також реальні умови функціонування системи НПУ, включно з режимом воєнного стану, рівнем загроз та особливостями оперативної обстановки.

5. Правомірність. Вказана вимога охоплює низку взаємопов'язаних складових, зокрема:

- управлінське рішення повинно узгоджуватися з приписами чинного законодавства, положеннями підзаконних нормативно-правових актів, а також не суперечити раніше прийнятим управлінським рішенням у межах організаційної структури поліції;

- відповідне рішення має ухвалюватися виключно компетентним суб'єктом управління та лише в межах наданих йому законом повноважень, визначеної як нормативно-правовими актами (наказами, положеннями, інструкціями), так і інституційними кадровими документами (посадовими інструкціями, розподілом функціональних обов'язків);

- управлінське рішення повинно ухвалюватися у строки, прямо передбачені нормативними актами (якщо такі обмеження існують), у належному формальному вигляді, який узгоджується з установленими вимогами до зовнішнього оформлення, системи реквізитів і внутрішньої побудови службово-ділових документів.

6. Точність та ясність. Зміст рішення має бути сформульований, а за потреби – письмово викладений максимально зрозумілою, недвозначною мовою, із чітким визначенням змісту дій, строків їх виконання та кола адресатів. Це дає змогу уникнути різнотлумачень серед виконавців. Письмовий текст рішення повинен бути вільним від внутрішніх суперечностей між окремими його частинами, а структурні елементи – взаємопов'язаними системою причинно-наслідкових зв'язків. Досягнення ясності та точності забезпечується, зокрема, використанням переважно простих речень, уникненням надмірно складної спеціальної термінології без її пояснення, дотриманням орфографічних і стилістичних норм.

7. Комплексність та повнота змісту. Ця вимога означає, що управлінське рішення повинно враховувати і відображати всі істотні аспекти, необхідні для його реалізації в органах та підрозділах поліції: перелік заходів, часові рамки, визначення відповідальних виконавців, надання необхідної аналітичної інформації, окреслення ресурсного забезпечення, а за потреби – і прогноз можливих наслідків його імплементації.

8. Адаптивність. Зміст управлінського рішення має бути сформований таким чином, щоб у разі змін зовнішніх чи внутрішніх умов його можна було коригувати, конкретизувати або доповнювати без втрати загальної логіки та відповідності актуальним суспільним відносинам і завданням поліцейської діяльності.

9. Ефективність. Ця характеристика вимагає, щоб управлінське рішення було спрямоване на досягнення цілей публічного адміністрування у сфері діяльності Національної поліції з максимально раціональним використанням наявних економічних, людських, часових та інших ресурсів, тобто

забезпечувало належне співвідношення між витратами і досягнутим результатом.

10. Антидискримінаційність. Дана вимога ґрунтується на положеннях Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» та постанови Кабінету Міністрів України «Питання проведення гендерно-правової експертизи» і означає, що управлінські рішення не можуть містити положень, які прямо чи опосередковано призводять до дискримінації за будь-якою ознакою, повинні враховувати принцип рівності прав та можливостей, а також проходити, за необхідності, відповідну правову й гендерно-правову оцінку з метою недопущення порушення прав людини [36, с. 463-464; 32, с. 133-134].

З урахуванням положень зазначених державних актів підготовка проєктів нормативно-правових актів у публічному секторі здійснюється за умови обов'язкового дотримання принципу недискримінації. Окрім цього, законопроекти України, акти Президента України, а також інші нормативно-правові документи, що розробляються міністерствами, центральними органами виконавчої влади, іншими державними органами або місцевими органами виконавчої влади, підлягають обов'язковому проходженню антидискримінаційної експертизи [37].

Метою гендерно-правової експертизи, як це визначено у спеціальних урядових положеннях, є недопущення прийняття чи збереження нормативно-правових актів, норми яких суперечать принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [38].

У даному контексті відповідне управлінське рішення в усній чи письмовій формі, індивідуальне або нормативне, оформлене як план, наказ чи розпорядження – має відповідати вимогам антидискримінаційності та, за потреби, враховувати принцип рівності прав і можливостей осіб різної статі.

Поряд із цим систематизація управлінських рішень, представлена у фахових наукових джерелах, базується на різноманітних критеріях і методологічних підходах. Водночас механічне застосування таких класифікацій до управлінських рішень, які приймаються у процесі публічного

адміністрування в органах та підрозділах поліції, є обмеженим і потребує адаптації, не є можливим, оскільки предмет їх регулювання та організаційна структура істотно відрізняються від сфер господарської діяльності, місцевого самоврядування чи інших органів публічної влади.

Спираючись на наукові напрацювання В. В. Сокурєнка, Ю. Є. Петруні та В. М. Плішкіна [23; 25; 31] і враховуючи специфіку поліцейської служби, доцільно запропонувати таку типологію управлінських рішень, що приймаються у межах публічного адміністрування в органах та підрозділах поліції:

- за характером організаційної побудови: лінійні (ухвалювані в межах компетенції окремого лінійного підрозділу); функціональні (орієнтовані на діяльність відповідних функціональних служб чи структурних підрозділів поліції на різних ієрархічних рівнях);

- за просторовими межами поширення: загальносистемні (які мають обов'язкову дію для всієї системи органів і підрозділів поліції); локальні (що застосовуються в межах конкретного територіального органу або підрозділу);

- за кількісним складом суб'єктів прийняття: колегіальні; одноосібні (єдиноначальні);

- за колом адресатів: індивідуальні (спрямовані на конкретного суб'єкта або окрему управлінську ситуацію та мають разовий характер); нормативні (орієнтовані на невизначене коло осіб і призначені для неодноразового застосування);

- за підставами виникнення: ініціативні; такі, що приймаються з метою реалізації рішень вищих органів або управлінських рівнів;

- за часом дії: постійні; строкові; обмежені певною подією чи умовою;

- за формою зовнішнього вираження: усні; письмові (закріплені у вигляді офіційних управлінських документів із встановленими реквізитами та структурними елементами);

- за функціональною орієнтацією: рішення, спрямовані на розвиток; рішення, орієнтовані на забезпечення стабільності та сталого функціонування системи Національної поліції України;

- за місцем у загальному управлінському процесі: вихідні (є підставою для виникнення певних правовідносин чи дій); поточні (забезпечують підтримку чи коригування управлінської діяльності); підсумкові (підбивають підсумки певних заходів чи виконаних завдань);

- за ситуаціями ухвалення: планові (приймаються в межах регулярних, стандартних процедур діяльності поліції); ситуаційні (термінові, ухвалюються у зв'язку з непередбачуваними подіями чи обставинами);

- за повнотою інформаційного забезпечення: рішення, ухвалені в умовах повної визначеності; у ситуаціях часткової визначеності; у невизначених умовах або в умовах ризику;

- за характером управлінського впливу: директивні (адміністративні, обов'язкові для виконання); демократичні (рекомендаційні, бажані для виконання, але не обов'язкові).

У підсумку запропонована систематизація надає можливість комплексно відтворити багатоманітність управлінських рішень, характерних для здійснення публічного адміністрування в органах та підрозділах Національної поліції, водночас з урахуванням особливостей їх правового становища, внутрішньої організаційної побудови та специфіки професійної діяльності.

Відтак, узагальнюючи викладені підходи, доцільно дійти висновку, що управлінське рішення, яке розробляється й приймається у процесі публічного адміністрування в системі органів і підрозділів поліції, становить собою усвідомлене та владне волевиявлення компетентного суб'єкта адміністрування. Це волевиявлення є результатом розумово-аналітичної та творчої діяльності, здійснюється на основі варіантного аналізу та оцінювання, спирається на чинні нормативно-правові акти, ухвалюється у встановленому порядку, в межах наданих повноважень, із дотриманням визначених строків та форми. Зміст такого рішення спрямовується на реалізацію завдань і досягнення цілей діяльності системи Національної поліції, забезпечення її стійкості, узгодженості та послідовного розвитку.

2.2. Процес розроблення, ухвалення, реалізації та нормотворче забезпечення управлінських рішень в органах та підрозділах Національної поліції

Переходячи до динамічного аспекту аналізу управлінських рішень, необхідно звернутися до процедури їх розроблення та ухвалення. Цей аспект охоплює сукупність взаємопов'язаних заходів, реалізація яких має забезпечити правомірність, своєчасність, оптимальність та інші необхідні характеристики управлінських рішень, визначені у науковій доктрині, нормах права та практиці діяльності правоохоронних органів. Саме від наукової обґрунтованості, логічної впорядкованості та чіткої регламентації цих заходів залежатиме здатність управлінського рішення досягати мети, заради якої воно ухвалюється, а також забезпечувати позитивний вплив на функціонування й розвиток системи Національної поліції.

Водночас у науковій літературі, присвяченій проблематиці вироблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень, зазначені заходи аналізуються з різних теоретико-методологічних позицій. Однією з них є підхід, який ґрунтується на врахуванні умов, що супроводжують процес ухвалення рішень. Такі умови описують рівень повноти та якості інформації, що використовується суб'єктом адміністрування, часові рамки, у межах яких формується рішення, рівень визначеності мети, наявність або відсутність альтернатив тощо. Цей підхід доцільно ідентифікувати як «модельний підхід», оскільки він дозволяє відобразити процес прийняття управлінського рішення через систему моделювання обставин, у яких функціонує суб'єкт управління.

З урахуванням зазначених умов виокремлюють три основні моделі ухвалення управлінських рішень: класичну, поведінкову та ірраціональну [39, с.245; 40, с.60; 41, с.273-274].

Класична модель ґрунтується на припущенні, що управлінське рішення має чітко визначену мету, містить недвозначні показники та критерії її досягнення, ухвалюється на основі повної й вичерпної інформації та достатніх об'єктивних даних. У цьому підході суб'єкт ухвалення рішення усвідомлює можливі наслідки та розуміє вплив свого рішення на функціонування

соціальної системи, у тому числі системи органів і підрозділів Національної поліції.

Поведінкова модель відображає ситуації, у яких суб'єкт ухвалення рішення не володіє повною інформацією, не має всіх можливих альтернатив або не може достеменно передбачити наслідки. Рішення ухвалюються в умовах часткової невизначеності, що нерідко призводить до недосягнення поставленої мети або її досягнення шляхом суттєвих витрат часу і ресурсів.

Ірраціональна модель застосовується у випадках, коли рішення необхідно прийняти щодо нових, раніше невідомих управлінських проблем, для розв'язання яких відсутній накопичений досвід. Вона характеризується дефіцитом часу, відсутністю аналізу альтернатив та мінімальним збором інформації. Такі рішення часто мають владно-наказовий характер та не передбачають врахування позиції виконавців чи існуючих обмежень.

Попри корисність наведеного теоретичного підходу, слід зауважити, що з позицій дослідження ухвалення управлінських рішень як цілісного й послідовного процесу він є недостатньо вдалим. На нашу думку, аналіз ухвалення управлінських рішень у межах здійснення публічно-адміністративної діяльності в системі органів і структурних підрозділів поліції має здійснюватися крізь призму виокремлення етапів (стадій) цього процесу – аналогічно до дослідження власне механізмів публічного адміністрування.

Такі етапи являють собою цілеспрямовану систему логічно узгоджених дій, що виконуються уповноваженими суб'єктами в межах їх компетенції, у визначені строки та з дотриманням установлених форм. Їх метою є вироблення управлінського рішення як владного волевиявлення, орієнтованого на виконання визначених законом функцій та забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей функціонування поліції, забезпечення її стабільності, функціональної узгодженості та поступального розвитку.

Аналізуючи наукові підходи до виокремлення кількості та змісту стадій ухвалення управлінських рішень, можна побачити їх значну варіативність, однак базова структура у більшості підходів залишається подібною. Так, С. В. Груб'як пропонує розглядати такі стадії: ідентифікація проблемної ситуації та

причин її виникнення; генерування альтернативних варіантів рішень; відбір базових варіантів; розроблення сценаріїв розвитку ситуації; експертне оцінювання основних варіантів управлінських дій; ухвалення рішення; контроль та оцінювання його виконання [42, с.203]. С.І. Чернов, у свою чергу, виділяє три узагальнені етапи: цілевиявлення; розроблення та ухвалення рішень; організація виконання та контроль [43, с.60-61]. Таким чином, хоча деталізація може різнитися, у науковій традиції домінує підхід, який розглядає ухвалення управлінських рішень як поетапний, структурований і логічно послідовний процес, що повністю корелює із змістом публічного адміністрування в органах Національної поліції.

М.М. Новікова слушно зазначає, що процес ухвалення управлінського рішення складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів: діагностика проблеми (виявлення проблемної ситуації, збір і обробка інформації, аналіз вихідних даних); розроблення управлінського рішення (визначення завдання, формулювання та опрацювання альтернативних варіантів); ухвалення управлінського рішення (оцінювання альтернатив, вибір оптимального варіанта, затвердження та оформлення рішення); реалізація рішення (організація виконання, контроль за реалізацією) [44, с.79].

У цьому контексті доцільно звернутися й до напрацювань суміжних наук, зокрема педагогічного дизайну. У цій галузі широко відомою є модель ADDIE, яка описує логіку створення навчальних програм та включає п'ять послідовних етапів: A – *Analysis* (аналіз потреб); D – *Design* (проєктування структури програми); D – *Development* (розробка змісту); I – *Implementation* (реалізація, впровадження); E – *Evaluation* (оцінювання результатів) [45, с.67–70; 46, с.30–34]. Кожний наступний етап ґрунтується на результатах попереднього і становить логічно завершену частину єдиного процесу.

Беручи до уваги окреслені теоретичні конструкції та з урахуванням особливостей прийняття управлінських рішень у процесі публічного адміністрування в органах і підрозділах поліції, обґрунтованим є виділення послідовних стадій їх ухвалення.

Стадія діагностики й аналітичного опрацювання передбачає ідентифікацію проблемної ситуації або сукупності таких ситуацій, збирання, систематизацію та інтерпретацію релевантної інформації, уточнення управлінських пріоритетів, вибудову логічної ієрархії проблем та чітке формулювання цілей управлінського впливу.

До найбільш поширених детермінант виникнення проблем у функціонуванні поліції належать:

- прийняття законів України та підзаконних нормативно-правових актів, реалізація яких вимагає від органів і підрозділів Національної поліції ухвалення відповідних управлінських рішень у межах окремих напрямів службово-оперативної діяльності;

- вказівки, накази чи розпорядження вищих ланок системи Національної поліції, які зобов'язують учиняти певні дії;

- звернення громадян, організацій чи працівників поліції щодо реалізації їхніх законних прав та інтересів;

- термінові конфліктні, надзвичайні ситуації, обставини оперативного характеру, що потребують негайної реакції управлінського персоналу;

- факти, встановлені внаслідок контрольних, інспекційних або ревізійних заходів (у т.ч. щодо виконання вимог нормативних актів чи рішень вищих органів), які вимагають ухвалення нових або коригування існуючих рішень;

- результати наукових досліджень, соціологічних та психологічних опитувань, аналітичні висновки експертного середовища.

Виявлення проблемної ситуації означає усвідомлення того, що певні аспекти функціонування системи Національної поліції не відповідають установленим нормативним вимогам, тенденціям розвитку правоохоронних органів чи суспільним очікуванням.

Якщо таких проблем декілька, необхідним є їх оцінювання та ранжування – тобто визначення масштабу, характеру, причинно-наслідкових зв'язків, рівня критичності та черговості їх розв'язання. Саме цей етап визначає подальший напрям управлінського впливу та формує підґрунтя для розробки раціонального й ефективного управлінського рішення.

На наступному етапі діагностики та аналізу має здійснюватися збір, систематизація, оцінка й інтерпретація інформації, що безпосередньо стосується встановлених проблемних ситуацій у діяльності органів та підрозділів Національної поліції. У науковій літературі наголошується, що якість інформаційних матеріалів необхідно оцінювати за такими критеріями: об'єктивність, повнота, точність, несуперечливість, лаконічність, актуальність та своєчасність [40, с.55–56].

До цього слід додати, що для розроблення та ухвалення обґрунтованого й ефективного управлінського рішення потрібні різнотипні інформаційні дані: наукові, нормативно-правові, статистичні, аналітичні, довідкові. Після обробки така інформація повинна бути подана у форматі, найбільш зручному для подальшого практичного використання – у вигляді довідок, аналітичних записок, схем, моделей, презентацій тощо.

На підставі узагальнення отриманої інформації здійснюється коригування важливості та критичності проблем, формується їх повний змістовий опис, визначаються додаткові умови й чинники, що сприяють їх існуванню або ускладнюють їх розв'язання.

Наступний логічний крок – формулювання (постановка) цілей управлінського рішення. Залежно від кількості та складності проблем може створюватися так зване «*дерево цілей*» - структурована схема, яка демонструє ієрархію, взаємозв'язок та вагомість цілей для усунення виявлених проблемних аспектів можливе як на рівні всієї системи Національної поліції України, так і в межах окремих органів чи структурних підрозділів.

З огляду на зазначене, доцільно окреслити узагальнені цільові орієнтири ухвалення управлінських рішень у процесі публічного адміністрування в НПУ, а саме:

- проведення оптимізації та забезпечення подальшого поступального розвитку системи поліції, яка передбачає ухвалення рішень, спрямованих на підвищення якості та ефективності діяльності поліції, модернізацію її кадрового, інформаційного, організаційного та нормативного забезпечення;

- забезпечення стабільності функціонування системи поліції України, що передбачає прийняття управлінських рішень, спрямованих на подолання встановлених недоліків у діяльності, зумовлених управлінськими помилками, прорахунками або нестачею організаційних і ресурсних можливостей у процесі адміністрування.

Етап розроблення проєкту управлінського рішення: формулювання завдань, визначення критеріїв і обмежень, розроблення альтернативних варіантів рішень. Після визначення цілей суб'єкт публічного адміністрування формулює конкретні завдання для зацікавлених сторін, які залучені до розроблення управлінського рішення. На цьому етапі окреслюється зміст майбутнього рішення, напрями його впливу, необхідні ресурси та основні очікувані результати.

Для якісного проєктування управлінського рішення обов'язковим є визначення критеріїв та обмежень. Критерії повинні: відповідати поставленим цілям; описувати конкретні результати, яких необхідно досягнути; давати можливість порівнювати альтернативні варіанти рішень.

Обмеження становлять собою систему суб'єктивних та об'єктивних чинників, що впливають на процес вироблення рішення: ресурсні (фінанси, кадри, інформація, техніка); часові (дедлайни, терміновість); змістовні (нормативні вимоги, політичні умови, організаційні обставини); інші обмеження, пов'язані зі специфікою поліцейської діяльності.

Саме на основі критеріїв та обмежень формується перелік можливих альтернативних управлінських рішень, які оцінюються з точки зору доцільності, ефективності, реалістичності та відповідності цілям поліції.

Різноманіття підходів до формування альтернативних проєктів управлінських рішень у діяльності органів та підрозділів Національної поліції України зумовлює використання цілої низки спеціальних технологій. У науковій літературі, зокрема, виокремлюють такі методи: 1) метод аналогії, який полягає у зверненні до раніше напрацьованих рішень, уже застосованих у практиці Національної поліції чи інших правоохоронних структур; 2) метод інверсії – специфічний підхід, що ґрунтується на свідомому «перевертанні»

звичних способів дій, коли традиційне рішення пропонується буквально «догори ногами» або його елементи змінюються місцями; 3) технологія «мозкового штурму», яка передбачає творчу взаємодію групи фахівців задля опрацювання проблемної ситуації, зокрема шляхом організованої дискусії; 4) метод «колективного блокнота», що поєднує автономне генерування ідей окремими учасниками з подальшим їх колективним обговоренням та оцінюванням; 5) метод контрольних запитань, сутність якого полягає у стимулюванні пошуку рішень через систему універсальних запитань, спрямованих на виявлення нових аспектів проблеми; 6) метод «експертних оцінок», за допомогою якого прогнозуються і оцінюються можливі результати управлінських дій на основі професійних суджень спеціалістів; 7) метод сценаріїв, у межах якого створення сценарію розглядається як спроба вибудувати логічну послідовність розвитку подій з метою прогнозування та демонстрації, виходячи з наявної ситуації, можливого процесу розв'язання проблеми; 8) дискусійна нарада, що, на відміну від «мозкового штурму», де заради збереження творчої атмосфери зазвичай обмежується критика, навпаки, стимулює критичний аналіз для виявлення ризиків і мінімізації або повного усунення їх негативних наслідків [26, с. 174-177; 40, с. 56].

Етап прийняття управлінського рішення: оцінка альтернативних проєктів управлінських рішень, вибір найбільш оптимального варіанту, затвердження й оформлення рішення.

Проведення оцінювання підготовлених альтернативних проєктів управлінських рішень у системі Національної поліції має здійснюватися з опорою на визначені заздалегідь критерії. До таких, зокрема, належать: обсяги фінансових і матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації відповідного рішення; чисельність та професійна підготовленість виконавців, яких потрібно залучити; часові рамки, у межах яких передбачається виконання; рівень забезпеченості рішення чинними нормативно-правовими актами; оперативність та зручність реалізації; імовірні соціальні, службові та економічні наслідки; а також ступінь, у якому запропоноване рішення дозволяє досягнути задекларованих цілей.

За результатами здійсненої оцінки обирається найприйнятніший варіант управлінського рішення або, за потреби, формується комплексний проєкт, який інтегрує окремі заходи з декількох альтернатив. Далі управлінське рішення ухвалюється відповідно до встановлених процедур – одноособово керівником або колегіальним органом – та належним чином оформлюється у формах, передбачених внутрішніми актами системи МВС України: наказів, розпоряджень, інструкцій, доручень, службових телеграм, листів тощо.

Етап реалізації управлінського рішення та контролю за його виконанням: організація виконання рішення, контроль заходів щодо реалізації рішення, оцінка процесу виконання та досягнутих результатів.

Насамперед організація виконання вимагає оперативного доведення суті ухваленого управлінського рішення до всіх безпосередніх виконавців та належного роз'яснення його змісту. Після інформування здійснюється деталізація й конкретизація обсягу завдань для кожного окремого виконавця, відповідального за реалізацію певних положень рішення. Інформування може відбуватися у письмовій формі (доведення тексту документа, розсилання електронних копій тощо) або усно, наприклад шляхом проведення інструктивних нарад, робочих зустрічей, службових зборів. Важливою умовою для керівника є те, що виконання покладених завдань мають забезпечувати компетентні, належним чином уповноважені співробітники, які володіють необхідними знаннями, навичками та ресурсами.

Не менш значущим елементом у процесі доведення управлінського рішення до виконавців у системі Національної поліції є формування ефективної, стійкої комунікації між суб'єктом адміністрування та тими, хто безпосередньо реалізує прийняте рішення. Таке комунікаційне забезпечення слугує запорукою правильного розуміння поставлених завдань, своєчасного реагування на ускладнення, що виникають під час реалізації, а також створює умови для якісного зворотного зв'язку і подальшого вдосконалення управлінських рішень.

Обмін інформаційними потоками в межах здійснення публічно-управлінської діяльності органами та структурними підрозділами поліції, як

правило, може здійснюватися за ланцюговим принципом, коли відомості послідовно передаються від однієї посадової особи до іншої. За такого підходу, безумовно, досягається оперативність донесення змісту управлінського рішення, однак вибуття хоча б одного учасника з цього ланцюга фактично призводить до розриву комунікації. Натомість паралельний принцип передбачає одночасне інформування всіх визначених виконавців безпосередньо уповноваженою особою з обов'язковою організацією взаємодії між ними, що робить таку комунікаційну модель більш стійкою та дозволяє, за потреби, швидко реагувати на зміну службово-оперативної обстановки. Паралельний ізольований принцип у загальних рисах подібний до попереднього, але при цьому суб'єкт ухвалення рішення залишається єдиним джерелом управлінського впливу і каналом комунікації між виконавцями, унаслідок чого, як свідчить практика, сповільнюється обробка відгуків і зворотної інформації.

З метою належного виконання ухвалених управлінських рішень керівники в системі Національної поліції, за наявності пасивного ставлення або відкритої незгоди з боку окремих виконавців, можуть застосовувати як заходи переконання (роз'яснення, аргументація доцільності, апеляція до професійного обов'язку), так і, за необхідності, заходи примусового характеру, передбачені законодавством та службовими статутами.

Нагляд за реалізацією управлінських рішень у Національній поліції, як правило, організовується у формі попереднього, поточного та підсумкового контролю. Попередній контроль спрямований на перевірку розуміння виконавцями суті рішення, його мети та покладених на них завдань; поточний – забезпечує відстеження ходу виконання, своєчасне виявлення відхилень і коригування дій; підсумковий – дає можливість оцінити кінцеві результати. Практичні форми реалізації контролю в органах і підрозділах поліції є достатньо різноманітними: від проведення планових та позапланових перевірок, заслуховування звітів, індивідуальних співбесід – до аналізу статистичних даних, інформаційних довідок, аналітичних матеріалів тощо.

Здійснювана оцінка досягнутих результатів, відповідно, передбачає порівняння стану відповідних службових чи суспільних відносин до та після

реалізації управлінського рішення, зіставлення фактичних наслідків із визначеними показниками та запланованими орієнтирами, а також виявлення причин можливих відхилень.

Уваги потребує аналіз тих управлінських рішень у системі Національної поліції України, які за своїм змістом і формою надалі трансформуються у норми внутрішньовідомчого права та набувають ознак нормативності. Так у 2016 році наказом Національної поліції України була затверджена Інструкція з організації нормотворчої діяльності в органах (підрозділах) Національній поліції України, текст якої, однак, не оприлюднений у відкритому доступі.

Разом з тим, у Законі України «Про Національну поліцію» прямо вказано, що керівник поліції підписує накази поліції та в межах своєї компетенції видає обов'язкові для реалізації розпорядження, адресовані поліцейським та державним службовцям й іншими працівниками поліції. Із цього, з певною часткою логічного припущення, випливає, що голова поліції не наділений правом підписувати власні доручення як окремий вид організаційно-розпорядчого документа. Додаткову невизначеність створює й правовий статус такого акта, як розпорядження, згадка про який міститься у статті 8 Закону України «Про Національну поліцію», водночас як у інших нормах зазначеного Закону, а також у положеннях внутрішньовідомчої Інструкції МВС України, мова переважно йде про накази та доручення, при цьому відсутнє чітке нормативне розмежування цих управлінських актів із розпорядженнями.

Зазначимо, що Інструкцією Міністерства внутрішніх справ України передбачено спеціальний масив правових норм, спрямованих на здійснення правової експертизи відомчих нормативно-правових актів МВС. Разом із тим, належним чином не врегульованим залишається питання процедурного забезпечення проведення гендерно-правової експертизи таких актів. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 року [38] гендерно-правова експертиза проєктів нормативно-правових актів повинна здійснюватися як Міністерством юстиції України, так і безпосередньо суб'єктом нормотворчої ініціативи, яким у відповідних випадках є поліція.

Згідно з наказом Національної поліції України від 27.11.2015 р. № 124 на Правовий департамент Національної поліції покладено завдання із здійснення юридичної, антидискримінаційної та гендерно-правової експертизи проєктів нормативно-правових актів [47]. Разом із тим, необхідні корективи, що стосуються впровадження гендерно-правової експертизи як обов'язкового елемента нормотворчого процесу, так і не були належним чином інкорпоровані до Інструкції з організації нормотворчої діяльності в системі Національної поліції України від 26.10.2016 р. № 1070 [48]

Підсумовуючи викладені положення, доцільно зафіксувати існування об'єктивної необхідності подальшого нормативного врегулювання питань нормотворчої діяльності в системі Міністерства внутрішніх справ України та Національної поліції України, зокрема у такому форматі:

- внесення відповідних змін до Закону України «Про Національну поліцію» в частині нормативного закріплення вичерпного переліку організаційно-розпорядчих актів Національної поліції, визначення умов їх прийняття та чіткого розмежування підстав розроблення кожного виду таких документів;

- прийняття оновленої редакції наказу Національної поліції України від 26.10.2016 р. № 1070 «Про затвердження Інструкції з організації нормотворчої діяльності в Національній поліції України» з одночасним офіційним оприлюдненням її тексту на вебсайті Національної поліції України як акта, що має визначальне значення для внутрішньовідомчого нормотворчого процесу;

- ухвалення нової редакції Інструкції щодо організації нормотворчої діяльності в системі Міністерства внутрішніх справ України з урахуванням сучасних вимог правотворчості, а також процедур антикорупційної, антидискримінаційної та гендерно-правової експертизи.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати проведеного дослідження організаційно-практичних аспектів ухвалення управлінських рішень у межах функціонування

системи Національної поліції України обґрунтовано сформулювати такі узагальнюючі висновки.

У ході здійснення публічного адміністрування в органах і структурних підрозділах поліції управлінське рішення доцільно розглядати як усвідомлене, владне волевиявлення компетентного суб'єкта адміністрування, що виступає результатом його інтелектуально-творчої діяльності, формується на основі аналізу декількох альтернатив, спирається на чинні нормативно-правові акти, ухвалюється у встановлених процедурних межах, в рамках наданих повноважень, із дотриманням визначених строків та встановлених вимог до форми і, зрештою, спрямовується на реалізацію завдань та досягнення цілей функціонування системи Національної поліції, забезпечення її стійкості, керованості та поступального, узгодженого розвитку.

Поштовхом до розгортання процесу прийняття управлінських рішень у системі Національної поліції, як правило, стає виникнення комплексу проблемних ситуацій, зумовлених поєднанням зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому зовнішні детермінанти не залежать від волі особи чи органу, який наділений правом ухвалювати рішення (зміни законодавства, вказівки вищих органів, суспільні виклики тощо), тоді як внутрішні обставини відображають стан організації діяльності самої системи Національної поліції, пов'язані з помилками управління, недоліками у роботі підрозділів або особливостями функціонування поліцейських органів як об'єкта публічного адміністрування.

Ключовими вимогами, яким мають відповідати управлінські рішення в органах та підрозділах Національної поліції, слід визнати такі: інформаційна й наукова обґрунтованість прийнятих рішень; їх своєчасність та оперативність реагування на зміну обстановки; результативність у вимірі досягнення визначених цілей; реалістичність з урахуванням наявних ресурсів; правомірність і відповідність нормам законодавства; ясність та точність формулювань; комплексність і повнота змістовного наповнення; адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища; ефективність у співвідношенні «витрати–результат»; а також обов'язкова антидискримінаційність, що виключає будь-які форми нерівного ставлення.

Базовими етапами процедури ухвалення управлінських рішень у сфері публічного адміністрування Національної поліції доцільно вважати: етап діагностики та аналізу (ідентифікація проблемної ситуації або сукупності ситуацій, збирання й опрацювання інформації, перегляд ієрархії проблем, формулювання цілей); етап розроблення проєкту управлінського рішення (чітке визначення завдань, встановлення критеріїв оцінювання й наявних обмежень для майбутнього рішення, опрацювання альтернативних варіантів управлінських рішень); етап безпосереднього ухвалення рішення (оцінювання підготовлених альтернативних проєктів, відбір найбільш прийняттого, затвердження та належне оформлення акта); етап реалізації управлінського рішення та контролю за його виконанням (організація виконання, здійснення контролю за ходом реалізації, аналіз процесу виконання й оцінка досягнутих результатів).

Необхідною передумовою підвищення якості управлінських рішень є, зокрема, подальша систематизація й упорядкування питань нормотворчої діяльності у системі МВС України та НПУ має здійснюватися шляхом прийняття актуалізованих редакцій відомчих нормативних актів МВС України й Національної поліції, які визначають порядок організації та реалізації нормотворчих процедур, а також через внесення відповідних змін до Закону України «Про Національну поліцію» з метою чіткого нормативного закріплення переліку організаційно-розпорядчих актів поліції, встановлення умов і підстав їх ухвалення та розмежування сфер і меж їх застосування.

Важливим напрямом, поряд із належним нормативним забезпеченням діяльності суб'єктів публічного адміністрування щодо прийняття управлінських рішень, є впровадження до системи післядипломної освіти працівників Національної поліції методичних рекомендацій стосовно застосування в їх практичній роботі евристичних методів розроблення управлінських рішень, що дасть змогу підвищити рівень креативності, обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських актів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ТА ПІДРОЗДІЛАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

3.1. Нормативно-правові та організаційні напрями удосконалення процесів прийняття управлінських рішень в органах та підрозділах Національної поліції

Передусім доцільно здійснити комплексний аналіз імовірних напрямів оптимізації процедур ухвалення управлінських рішень у діяльності органів і підрозділів Національної поліції України. У цьому контексті йдеться як про оновлення та оптимізацію чинного законодавства і підзаконних нормативних актів, що регламентують діяльність Національної поліції, так і про поліпшення організаційних та методичних засад прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень у системі поліції. Видається обґрунтованим підтримати позицію О. І. Безпалової, яка у своїх працях акцентує, що модернізація національного законодавства, що регулює функціонування правоохоронних органів, повинна здійснюватися з урахуванням норм і стандартів Європейського Союзу в цій сфері та супроводжуватися ухваленням якісних нормативних актів, приписи яких орієнтовані на гарантування та належний захист прав і свобод людини й громадянина, а також спрямованість на поглиблення й розширення доступу всіх заінтересованих учасників до інформації щодо реалізації правоохоронної функції держави [49, с. 62].

Доцільним видається розпочати дослідження окреслених проблемних аспектів із комплексного аналізу правового статусу Національної поліції України, оскільки саме визначеність її місця у системі органів виконавчої влади значною мірою обумовлює рамки, процедури та інструменти прийняття управлінських рішень у поліційній сфері.

Відповідно до базового закону, який регулює організацію та діяльність Національної поліції, цей орган наділений правовим положенням центрального органу виконавчої влади, діяльність якого здійснюється під спрямуванням і

координацією Кабінету Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України. Разом із тим слід звернути увагу, що відповідні законодавчі приписи за своїм змістом не повністю кореспондують положенням Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» у щодо визначення офіційного найменування такого органу влади як «Національна поліція України» [50].

Положення статті 16 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» встановлюють, що відповідні органи формуються з метою реалізації окремих функцій державної політики у формі служб, агентств або інспекцій, водночас поліцію формально не зараховано до жодного з названих організаційно-правових типів суб'єктів виконавчої влади.

Водночас допустимим видається припущення, що Національна поліція де-факто здійснює свою діяльність як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним правовим статусом. Проте відповідно до приписів статті 24 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» до кола таких органів прямо віднесено Антимонопольний комітет України, Фонд державного майна України та Державний комітет телебачення і радіомовлення України, тоді як створення інших центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом можливе виключно за рішенням Кабінету Міністрів України. Разом із тим для реалізації цього повноваження Уряд мав би ухвалити окрему постанову щодо утворення Національної поліції саме як центрального органу виконавчої влади зі спеціальним статусом. Натомість постановою Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 р. № 877 «Про затвердження Положення про Національну поліцію» такий статус знову не було нормативно закріплено [51]. Таким чином, наявні колізійні положення потребують усунення шляхом уніфікації правового статусу Національної поліції у відповідних нормативно-правових актах, що, безперечно, матиме вплив і на підвищення прозорості процедур ухвалення управлінських рішень у межах цієї системи.

Враховуючи приписи частини четвертої статті 13 Закону України «Про Національну поліцію», до структури системи поліції належать центральний орган управління поліцією та її територіальні органи, а також у межах цієї системи допускається створення науково-дослідних установ і так званих

установ забезпечення [52]. Водночас зміст поняття «установи забезпечення» у законі не розкрито, на відміну від категорії «науково-дослідна установа», яка нормативно визначена в Законі України «Про наукову та науково-технічну діяльність» [53]. Відсутність чіткого тлумачення негативно позначається, зокрема, на визначеності учасників процесу підготовки та прийняття управлінських рішень у сфері організаційного, кадрового й навчально-методичного забезпечення діяльності поліції.

Недостатність такого законодавчого визначення суттєво впливає на правове становище окремих підрозділів та закладів, що функціонують у системі Національної поліції, та породжує низку практичних непорозумінь. Зокрема, у положенні «Про організацію первинної професійної підготовки поліцейських» передбачено, що відповідна підготовка проводиться на базі вищих навчальних закладів Міністерства внутрішніх справ із специфічними умовами навчання, а також установ (закладів) Національної поліції, які діють з метою забезпечення організації відповідної спеціальної підготовки поліцейських. Отже, як впливає з наказу міністерства, установами забезпечення можуть розглядатися, зокрема, освітні установи [54], що беруть участь у формуванні належної управлінської компетентності особового складу. Загальновідомо, що у структурі Національної поліції України здійснює діяльність Академія патрульної поліції. Зогляду на зміст і системне тлумачення положень Закону України «Про Національну поліцію», у системі поліції формально не передбачено створення «державних установ», що зумовлює, серед іншого, невизначеність їх ролі у процесі прийняття управлінських рішень та потребує подальшого нормативного врегулювання.

Крім того, до компетенції керівника поліції віднесено створення, припинення діяльності та реорганізацію підприємств, закладів і установ, а також затвердження їхніх положень (статутів). У зв'язку з цим, видається обґрунтованим висновок, що недосконалість законодавчого регулювання щодо порядку утворення в системі поліції підприємств, закладів та установ, а також, що особливо важливо для практики прийняття управлінських рішень, відсутність нормативно закріпленого визначення терміна «установа

забезпечення» потенційно здатні спричинити виникнення правових колізій і різноспрямованих підходів до тлумачення змісту відповідних норм.

З огляду на наведене, обґрунтованою видається необхідність внесення змін до Закону України «Про Національну поліцію» у частині нормативного закріплення змісту понять «установа забезпечення», «підприємство», «заклад». Таке уточнення, безперечно, надало б більшої легітимності правовому статусу зазначених організаційних утворень, у тому числі як суб'єктів, які безпосередньо залучаються до процесів підготовки, обґрунтування та подальшої реалізації управлінських рішень у системі органів і підрозділів поліції.

Водночас іншим суттєвим проблемним чинником формування організаційної конфігурації Національної поліції, що прямо відбивається на механізмах планування та ухвалення управлінських рішень, виступає питання визначення її загальної чисельності. Так, частина 5 статті 13 Закону України «Про Національну поліцію», визначає максимальну кількість поліцейських, утримання яких здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України [52].

Одночасно, нормативне регулювання, закріплене в частині п'ятій статті 21 Закону України від 27.02.2014 р. № 794 «Про Кабінет Міністрів України», полягає у визначенні максимально допустимої чисельності персоналу міністерств та інших центральних органів виконавчої влади в межах бюджетних асигнувань, визначених у Державному бюджеті України для утримання органів виконавчої влади [55]. Водночас відповідне конкретизоване рішення станом на сьогодні відсутнє. Складна ситуація зумовлена, серед іншого, тим, що досі не ухвалено нову редакцію Закону України «Про загальну структуру і чисельність Міністерства внутрішніх справ України» [56], який є по суті застарілим і таким, що не узгоджується із сучасними підходами до побудови організаційних моделей. Унаслідок цього відсутня можливість повноцінного нормативного закріплення загальної структури та чисельності Національної поліції без ухвалення або суттєвого оновлення відповідної редакції закону, який визначає структуру й чисельність Міністерства

внутрішніх справ України, що, своєю чергою, істотно ускладнює прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень у сфері кадрового прогнозування та планування.

Наразі у Міністерстві внутрішніх справ України здійснюється опрацювання проекту закону «Про загальну структуру, чисельність та основні функції Міністерства внутрішніх справ України», яким пропонується встановити граничну чисельність МВС України на рівні 10 000 осіб без урахування особового складу Національної гвардії України, чисельність якої, як відомо, визначається Законом України «Про Національну гвардію України». За такої моделі чітко простежується законодавчий вектор на нормативне відокремлення загальної чисельності Міністерства внутрішніх справ України від чисельності центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ, із фіксацією відповідних показників окремо. Зазначений підхід, безперечно, має бути врахований у системі прийняття управлінських рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів та формуванням штатної чисельності поліції.

Окремим істотним проблемним аспектом, який потребує спеціального акцентування, виступає недостатній рівень функціонального розмежування повноважень Голови Національної поліції та компетенції Міністра внутрішніх справ України. Так, згідно з приписами статті 21 Закону України «Про Національну поліцію», керівник поліції призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України, сформованим з урахуванням пропозицій Міністра внутрішніх справ України [52]. Така модель безпосередньо впливає на автономність суб'єкта, який ухвалює ключові управлінські рішення в системі органів поліції.

Кадрові відносини та організаційні питання, у рамках яких взаємодіють Міністр внутрішніх справ та Голова Національної поліції, проявляються, зокрема, у такому:

- визначення структури центрального органу управління поліцією та територіальних органів також належить до компетенції керівника поліції і

здійснюється, як і раніше, лише за погодженням із Міністром внутрішніх справ України;

- затвердження організаційної структури територіальних органів поліції віднесено до повноважень керівника поліції, однак реалізується виключно за погодженням з Міністром внутрішніх справ України;

- посади першого заступника та заступників очільника поліції заповнюються і припиняються шляхом призначення та звільнення Міністром внутрішніх справ України на підставі подання керівника поліції;

- призначення на посади та звільнення з посад керівників територіальних органів поліції здійснюється Головою Національної поліції за обов'язковим погодженням із Міністром внутрішніх справ України;

- фінансовий кошторис Національної поліції затверджується керівником поліції за умови його попереднього погодження Міністром внутрішніх справ України [52].

Таким чином, можна дійти висновку, що майже у всіх ключових організаційних і кадрових питаннях, які безпосередньо визначають зміст та параметри прийняття управлінських рішень у Національній поліції, керівник поліції виступає фактично несамостійною посадовою особою. Більш того, призначення на посаду Голови Національної поліції здійснюється без проведення відкритого конкурсу, положення про який відсутнє у чинному нормативному масиві. Це, у підсумку, зумовлює значну залежність посади Голови Національної поліції від політичної волі Міністра внутрішніх справ і, відповідно, обмежує інституційну самостійність у ході підготовки та впровадження управлінських рішень у структурі поліцейської системи.

Разом із тим, затверджені Кабінетом Міністрів України ще у 2014 році Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України та Концепція першочергових заходів реформування системи Міністерства внутрішніх справ орієнтувалися, зокрема, на докорінну зміну підходів до ухвалення управлінських рішень у цій сфері та передбачали, зокрема:

- запровадження дворівневої конкурсної процедури добору, що включає оцінювання загальної та спеціальної професійної компетентності кандидатів на

керівні посади регіонального рівня, тобто керівників міжрегіональних територіальних і територіальних органів поліції, від рішень яких безпосередньо залежить ефективність управління на відповідних територіях;

- закріплення ролі МВС України як органу загального (координуючого) управління стосовно низки окремих служб, до яких, у разі їх функціонування, можуть бути віднесені Національна поліція, Національна гвардія, Державна прикордонна служба, міграційна, пожежно-рятувальна та інші служби;

- дотримання принципу, за яким ключовою передумовою побудови управлінських взаємовідносин між Міністерством внутрішніх справ та підпорядкованими службами є їх фінансова й організаційно-управлінська автономія (як окремих центральних органів виконавчої влади), набута внаслідок проведення інституційних реформ і розроблення власних стратегій розвитку [57].

Однак, як свідчить фактичний стан речей, керівник Національної поліції та очільники територіальних органів поліції й далі призначаються без застосування конкурентних процедур, що суперечить задекларованій концепції меритократичного добору. Крім того, за своїм змістом управлінські повноваження щодо формування функціонально-організаційної структури та ухвалення кадрових рішень Голова Національної поліції істотно залежить від позиції Міністра внутрішніх справ, посада якого визначена як політична. У результаті автономність суб'єкта, уповноваженого приймати стратегічні та тактичні управлінські рішення в системі НПУ, істотно обмежується.

Насамперед для розуміння контексту з'ясування особливостей ухвалення управлінських рішень у системі органів і підрозділів Національної поліції України доцільно, передусім, здійснити аналіз її організаційної структури. Відповідно до приписів чинних нормативно-правових актів, якими врегульовано функціонування Національної поліції, зі сфери адміністративного підпорядкування керівників обласних територіальних органів НПУ було виведено низку ключових структур, натомість створено як міжрегіональні територіальні підрозділи: Департамент патрульної поліції, Департамент стратегічних розслідувань, Департамент внутрішньої безпеки, Департамент

поліції охорони, Департамент кіберполіції. До 2016 року до цього переліку входив також Департамент протидії наркозлочинності, однак постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 981 його було ліквідовано, а відповідні територіальні підрозділи інтегровано до структури центральних апаратів відповідних головних управлінь поліції в областях [58]. Структурні ж підрозділи зазначених департаментів організаційно підпорядковуються керівникам, які очолюють апарати цих спеціалізованих поліцейських формувань.

Таким чином склалася ситуація, за якої згадані міжрегіональні підрозділи Національної поліції функціонують на території відповідної області, проте формально не знаходяться у прямому підпорядкуванні керівника головного управління Національної поліції в цій області. Це безпосередньо ускладнює прийняття цілісних, скоординованих управлінських рішень щодо розподілу сил і засобів, визначення пріоритетів реагування та забезпечення належного рівня громадської безпеки.

Крім того, згідно із Законом України «Про Національну поліцію», органи місцевого самоврядування, зокрема місцеві ради, наділені повноваженнями за підсумками оцінювання діяльності поліцейського органу на відповідній території ухвалювати рішення у формі резолюції недовіри керівникові такого органу поліції, що є юридичною підставою для його звільнення з посади [52]. Така модель виглядає дискусійною, адже за чинною організаційною структурою органів та підрозділів НПУ новостворені міжрегіональні структури вертикально підпорядковані безпосередньо центральному органу управління Національної поліції, а отже, вплив керівника територіального органу НПУ на оперативну діяльність значної частини поліцейських сил регіону фактично зменшується. Показовим є питання, чому Департамент протидії наркозлочинності спочатку мав статус міжрегіонального підрозділу, а згодом був перетворений на структурний елемент ГУНП в областях, тоді як інші міжрегіональні підрозділи зберегли попередній статус. У підсумку начальнику регіонального ГУНП доводиться нести відповідальність за результати роботи поліцейських підрозділів, які організаційно йому безпосередньо не

підпорядковані, що створює додаткові виклики для обґрунтованого та ефективного прийняття управлінських рішень.

Насамперед вважаємо за логічне, що з огляду на потреби обґрунтованого прийняття управлінських рішень у системі органів та підрозділів Національної поліції доцільно зберегти статус міжрегіональних територіальних підрозділів лише за Департаментом внутрішньої безпеки, який реалізує контрольні повноваження і, відповідно, має залишатися організаційно та функціонально відстороненим від підконтрольних об'єктів, а також за Департаментом поліції охорони як окремим видом поліції, прямо визначеним Законом України «Про Національну поліцію» [52]. Водночас у контексті формування раціональної системи управлінських рішень видається обґрунтованою інституційна розбудова Департаменту кіберполіції та формування в структурі кожного обласного управління поліції окремого структурного підрозділу кіберполіції, беручи до уваги зростаючу вагу протидії правопорушенням у сфері інформаційних технологій і потенційну можливість їх використання для вчинення інших протиправних діянь, зокрема пов'язаних з незаконним обігом наркотичних засобів. Щодо Департаменту захисту економіки, то у 2019 році Міністр внутрішніх справ України, як відомо, висловив ініціативу щодо його ліквідації та передання повноважень майбутній Службі фінансових розслідувань. При цьому наукове опрацювання правового статусу зазначеної служби здійснювалося низкою дослідників, серед яких О. Ю. Дрозд та О. М. Рєзнік [59, с. 122; 60, с. 73-74; 61, с. 150], однак відповідні напрацювання не отримали належної підтримки з боку суб'єктів законодавчої ініціативи. Спроби унормувати правовий статус цієї служби були втілені у Законі України «Про Бюро економічної безпеки України» [62], проте його положення, як видається, потребують подальшого доопрацювання, оскільки запропонований закон у багатьох аспектах не кореспондується з чинним законодавством та Конституцією України, внаслідок чого зазначене питання й надалі перебуває у дискусійній площині.

Важливим наступним кроком на шляху впорядкування правового статусу органів і підрозділів Національної поліції, що безпосередньо впливає на

передбачуваність та послідовність управлінських рішень, є прийняття та належне систематизування нормативно-правових актів, які регламентують діяльність окремих видів поліції. Відповідно до статті 13 Закону України «Про Національну поліцію» у складі поліції функціонують органи досудового розслідування, кримінальна поліція, поліція особливого призначення, поліція охорони, патрульна поліція, спеціальна поліція [52], однак станом на сьогодні відомчими наказами МВС затверджені лише положення «Про організацію діяльності органів досудового розслідування Національної поліції України» та «Положення про підрозділи поліції особливого призначення» [63]. Отже, потребують розроблення та затвердження на рівні відомчих наказів окремі положення про кримінальну поліцію, спеціальну поліцію, поліцію охорони, патрульну поліцію, що створить більш чітке нормативне підґрунтя для управлінських рішень щодо їх структури й повноважень. Крім того, у відомчому наказі МВС, який стосується поліції спеціального призначення, слід деталізувати її організаційну побудову, визначити, які саме підрозділи можуть створюватися як поліція спеціального призначення, та окреслити особливості їх правового статусу. У зв'язку з цим наказ МВС України «Про затвердження Положення про підрозділи поліції особливого призначення» від 04.12.2017 р. № 987 потребує коригування шляхом виділення окремого розділу (або статті), у межах якого мають бути закріплені питання організаційної побудови та правового статусу підрозділів поліції особливого призначення. Така пропозиція видається аргументованою, зокрема з огляду на те, що у листопаді 2018 року Міністерством внутрішніх справ Міністерства внутрішніх справ України було ухвалено відповідний наказ «Про затвердження Положення про підрозділи поліції особливого призначення «Корпус оперативно-раптові дії»» [64], проте, виходячи з логіки Закону України «Про підрозділи поліції особливого призначення», підрозділи корд, безсумнівно, не можуть розглядатися як єдині організаційні формування, що належать до поліції спеціального призначення, у зв'язку з чим їх вичерпний перелік, а також особливості правового статусу доцільно закріпити безпосередньо в наказі Міністерства внутрішніх справ

України від 04.12.2017 р. № 987 «Про затвердження Положення про підрозділи поліції особливого призначення» [65].

НЕОБХІДНО ВКАЗАТИ ПОКЛИКАННЯ НА ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ -

Паралельно у структурі головних управлінь Національної поліції функціонують батальйони й роти патрульної служби поліції, зокрема такі формування, як батальйон патрульної служби поліції особливого призначення «Харків», рота патрульної служби поліції особливого призначення «Святослав», рота патрульної служби поліції особливого призначення «Богдан», а також рота патрульної служби поліції особливого призначення «Схід». Разом з тим залишається невизначеним, до якої саме підсистеми поліції – патрульної чи особливого призначення – слід відносити такі підрозділи, що, своєю чергою, знову підтверджує обґрунтованість пропозицій щодо затвердження окремого положення про патрульну поліцію України та внесення відповідних змін до відомчого наказу МВС стосовно переліку й правового статусу підрозділів поліції особливого призначення, аби забезпечити узгодженість управлінських рішень із чіткою нормативною конструкцією організаційної структури поліції.

Передусім варто підкреслити, що особливої уваги в контексті забезпечення належної якості прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення публічної безпеки потребує впорядкування організаційно-правових засад функціонування патрульної поліції України. Зокрема, було скасовано Статут патрульно-постової служби міліції, однак, як відомо, натомість не розроблено й не запроваджено нового комплексного нормативного акта, який би уніфіковано визначав організаційні засади, стандарти й алгоритми ухвалення управлінських рішень патрульною поліцією, у тому числі під час забезпечення правопорядку під час масових заходів, реагування на вчинення злочинів та інших правопорушень тощо. У результаті кожне конкретне управлінське рішення у відповідних ситуаціях значною мірою спирається на локальні інструкції та практику, що, безумовно, знижує передбачуваність і уніфікованість діяльності.

Водночас, як переконливо демонструє наявна практика, нагальною є необхідність чіткого нормативного врегулювання правового статусу «Шкільних офіцерів поліції», оскільки від цього безпосередньо залежить зміст і прозорість управлінських рішень у сфері превенції правопорушень серед дітей та молоді.

Нормативну базу реалізації відповідного проєкту становлять, передусім, положення Національної стратегії у сфері прав людини на період до 2020 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.11.2015 р. № 1393 а також Концепції першочергових заходів реформування системи Міністерства внутрішніх справ України, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 р. № 1118; крім того, навчальну програму схвалено до використання Інститутом модернізації змісту освіти, що зафіксовано у листі ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» від 18.04.2016 р. № 2.1/12-Г-159 [66]. Попри це, фактично зазначені офіцери займають посади працівників відділів комунікації патрульної поліції, а у чинному положенні про Департамент патрульної поліції не визначено їх спеціалізовану функцію щодо реалізації повноважень у сфері шкільної превенції. Наявний обов'язок патрульних з профілактики та попередження правопорушень сформульований як загальний для всієї системи Національної поліції, що ускладнює виокремлення чітких управлінських рішень щодо організації та оцінювання діяльності саме шкільних офіцерів. Невизначено також, чому цей проєкт не інтегровано до повсякденної роботи підрозділів ювенальної превенції, які *structurally* входять до складу обласних управлінь превентивної діяльності. Іншим можливим підходом, на нашу думку, є прийняття окремого відомчого наказу, яким: по-перше, доповнити положення про Департамент патрульної поліції чітко сформульованою функцією здійснення профілактичних заходів у дитячому та молодіжному середовищі; по-друге, передбачити створення окремого відділу (сектору) з питань діяльності шкільних офіцерів поліції; по-третє, нормативно закріпити його організаційно-штатну структуру, а також механізми взаємодії з головними управліннями Національної поліції в областях. Усі ці кроки, безперечно, сприятимуть більш скоординованому й послідовному прийняттю управлінських рішень у сфері дитячої превенції.

Додатково слід зауважити, що нині простежуються прогалини не лише у належному нормативному забезпеченні формування організаційних структур поліції, а й у належному порядку доведення відповідної інформації до відома суспільства, що, своєю чергою, справляє негативний вплив на рівень відкритості й прозорості процедур підготовки та впровадження управлінських рішень у системі органів і підрозділів національної поліції. зокрема, всупереч приписам Закону України «Про Національну поліцію», офіційні веб-сайти поліцейських органів та підрозділів не містять повних текстів наказів, якими затверджено структуру відповідних органів (підрозділів) та їх штати. Крім того, відсутні оприлюднені організаційні схеми внутрішньої побудови зазначених підрозділів, не конкретизовано їх підпорядкованість відповідним заступникам керівника тощо. Враховуючи, що рамковий наказ Національної поліції визначає лише типову структуру територіальних та міжрегіональних органів, кожен конкретний підрозділ, по суті, має мати затверджену індивідуальну організаційну структуру з урахуванням його функціональної специфіки та територіальних меж компетенції, яка повинна бути відкритою і зрозумілою для всіх заінтересованих суб'єктів. Саме така інформаційна відкритість створює підґрунтя для більш обґрунтованого, контрольованого та підзвітного процесу прийняття управлінських рішень у системі Національної поліції.

Крім того, попри окремі позитивні зрушення досі відсутня цілісна та ефективно організована модель стратегічного планування. Хоча були затверджені стратегічні напрями розвитку системи МВС України на період до 2020 року, власне Стратегія розвитку Національної поліції, яка мала б узгоджуватися із цими документами та визначати рамки для довгострокових управлінських рішень, так і не була прийнята.

Також пропонується удосконалити зміст наказу Національної поліції України від 24.12.2015 р. № 202 «Про затвердження Інструкції з організації планування в системі Національної поліції України» [67] шляхом включення до структури цього акта окремих розділів «Спеціальні плани» та «Індивідуальні плани», оскільки чинна редакція Інструкції розкриває лише питання загального плану – Плану основних заходів. Натомість вимоги до інших видів планових

документів, які фактично застосовуються у практичній діяльності органів та підрозділів поліції, залишаються невизначеними. Аналогічно існує об'єктивна потреба в підготовці методичних рекомендацій для поліцейських щодо організації та виконання планування як невід'ємного елемента процесу прийняття управлінських рішень.

У зазначених рекомендаціях, на нашу думку, необхідно відобразити основні підходи до планування службової діяльності, технології формування цілей, методи стратегічного аналізу, особливості розробки індивідуальних планів, а також інструменти контролю виконання планових завдань. Поряд із методом SMART, який уже було визначено у відповідному підрозділі, доцільно висвітлити й інші сучасні механізми, зокрема OKR (Objectives and Key Results) та SWOT-аналіз.

Метод OKR являє собою сучасну систему цілепокладання, що сприяє побудові логічної ієрархії цілей, організації командної й індивідуальної роботи та концентрації на ключових управлінських пріоритетах. Його зміст полягає у формулюванні загальної цілі для організації (або окремого підрозділу), а також у деталізації цієї цілі до рівня структурних підрозділів і кожного виконавця. Для кожної цілі визначаються ключові результати – конкретні, чітко вимірювані показники, що дозволяють фіксувати прогрес у її досягненні. Відповідно до методології OKR, ціль формулюється у вигляді бажаного результату, якого має досягти орган, підрозділ чи конкретний поліцейський. Кількість таких цілей обмежена: розробники пропонують визначати не більше п'яти ключових цілей на рік [68].

Суть зазначеного методу полягає в тому, що для кожної встановленої цілі обов'язково формується набір вимірюваних результатів (метрик), які дозволяють оцінити ступінь досягнення відповідної мети. Це забезпечує, з одного боку, вимірність прогресу, а з іншого – запобігає «розмитості» фокусу в щоденній роботі. Важливою характеристикою методу є його орієнтація на надскладні, амбітні цілі, які свідомо не передбачають 100-відсоткового досягнення. Якщо всі поставлені результати виконані повністю, цілі вважаються недостатньо амбітними, і планування наступного періоду має бути

скориговане. Оптимальним виконувачі методу вважають досягнення приблизно 60–75 % ключових результатів. Таким чином, OKR концептуально стимулює вихід за межі «зони комфорту», формуючи більш сміливий і стратегічно гнучкий підхід до планування управлінських рішень у практичній діяльності органів і підрозділів поліції.

З точки зору дослідження контрольних процедур, які безпосередньо пов'язані з підготовкою, ухваленням і реалізацією управлінських рішень у системі органів та підрозділів національної поліції України, насамперед доцільно акцентувати, що інструкцією з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) поліції [69] передбачено такі основні форми перевіркової діяльності, як інспектування, контрольні та цільові перевірки. водночас у пункті 4 розділу і зазначеної інструкції безпосередньо використовується поняття позапланових інспектувань, що, на наш погляд, потребує належного нормативного закріплення у вихідних дефініціях цього акта. з огляду на це обґрунтовано видається пропозиція викласти абзац перший пункту 2 відповідного нормативного документа в такій редакції: «Інспектування – перевірка службової діяльності органів (підрозділів) поліції за всіма напрямками роботи. Інспектування поділяються на планові та позапланові». Такий підхід, безумовно, сприяв би більшій правовій визначеності контрольних процедур, результати яких використовуються суб'єктами керівництва як доказова й аналітична база для прийняття подальших управлінських рішень.

У межах розглядуваної Інструкції підставами здійснення позапланових інспектувань визначено, зокрема, встановлення фактів, які водночас виступають юридичними підставами для ініціювання службового розслідування стосовно керівників органів або підрозділів поліції; належним чином мотивовані звернення фізичних та юридичних осіб з приводу порушення посадовими особами органів чи підрозділів поліції вимог чинного законодавства; а також відповідні доручення Президента України, Кабінету Міністрів України а також Міністра внутрішніх справ України. Натомість, відповідно до наказу МВС України «Про реалізацію окремих положень

Дисциплінарного статуту Національної поліції України» [70], підставами для ініціювання службового розслідування є звернення у формі заяв, скарг чи повідомлень від громадян, посадових осіб, інших поліцейських, представників засобів масової інформації, а також рапорти щодо вчинення діяння, яке містить ознаки дисциплінарного проступку, поряд із безпосереднім встановленням таких ознак уповноваженою посадовою особою поліції за умови наявності достатнього масиву даних, що свідчать про ймовірне вчинення дисциплінарного правопорушення. Крім того, у пункті 2 цієї Інструкції конкретизовано перелік фактичних обставин, за яких службове розслідування є обов'язковим [70]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що закріплені в законодавстві підстави проведення позапланових перевірок є не повністю коректними, оскільки звернення про порушення законодавства чи доручення компетентних посадових осіб радше виконують функцію приводів, тоді як власне «підстави» у змістовному значенні сформульовані саме у пункті 2 Інструкції про порядок проведення службових розслідувань, результати яких безпосередньо впливають на зміст майбутніх управлінських рішень у системі Національної поліції.

Передусім зауважимо, що у розділі III Інструкції від 30.01.2017 р. «Періодичність і строки проведення перевірок» визначено, що проведення інспекційної перевірки службової діяльності органів та відповідних підрозділів поліції здійснюється з періодичністю один раз протягом п'ятирічного строку, а контрольна перевірка може проводитися не раніше як через рік після попереднього інспектування. Водночас у цьому ж розділі відсутнє чітке регулювання періодичності реалізації цільових перевірок, хоча тривалість їх проведення визначена у фіксований строк – 14 днів [69]. Така неповнота нормативного регулювання безпосередньо позначається на передбачуваності контрольних заходів, результати яких, по суті, формують доказову й аналітичну основу для прийняття подальших управлінських рішень керівництвом органів та підрозділів Національної поліції.

Важливо підкреслити, що в пункті 5 розділу I Інструкції доцільно прямо встановити підстави проведення цільових перевірок, якщо законодавець і далі

виходить із того, що такі перевірки мають здійснюватися за логікою позапланових інспектувань. Якщо ж, за задумом розробників акта, цільові перевірки мають виконувати функцію своєрідної «попередньої ланки» перед проведенням повноцінних інспектувань, доцільно нормативно закріпити їх періодичність та місце у загальному циклі контрольних процедур, чітко пов'язавши це із процесами підготовки, ухвалення й коригування управлінських рішень у поліції.

Далі звернемо увагу, що у пункті 2 розділу IV «Порядок підготовки до перевірки» [69] детально унормовано послідовність і зміст підготовчих заходів, що передують здійсненню інспектування, а також організації та проведенню контрольної перевірки, включно з визначенням складу комісії, оформленням плану перевірочних заходів тощо. Натомість питання організації й підготовки до проведення цільової перевірки залишено фактично поза межами деталізації: згаданий розділ обмежується лише вказівкою, що розпорядчий акт щодо здійснення цільової перевірки разом із відповідним планом-завданням, як правило, оформлюється та готується визначеними уповноваженими посадовими особами органів і підрозділів поліції, яким доручено здійснення відповідної перевірки. Для цілей обґрунтованого прийняття управлінських рішень за результатами таких цільових перевірок доцільно було б конкретизувати мінімальні вимоги до їх планування, змісту завдань та інформаційного забезпечення.

Крім того, пункт 5 розділу VI вказаної Інструкції про проведення перевірок [69] передбачає, що у ході здійснення інспектування та проведення контрольної перевірки відповідна комісія забезпечує організацію і проведення особистого прийому громадян в органах чи підрозділах поліції, що визначені об'єктами перевірочних заходів. Водночас встановлено, що не пізніше ніж за три дні до початку перевірки затверджені графіки прийому підлягають обов'язковому оприлюдненню для населення шляхом їх доведення через місцеві засоби масової інформації та з використанням мережі Інтерне. Водночас слушною видається позиція про необхідність поширити аналогічні вимоги й на випадки здійснення цільових перевірок органів та підрозділів Національної

поліції, адже інформація, отримана від громадян у цьому форматі, нерідко прямо впливає на коригування управлінських рішень, пов'язаних із оцінкою ефективності роботи відповідних підрозділів.

Варто при цьому зауважити, що розділ VIII цієї ж Інструкції [69] потребує суттєвого доопрацювання, оскільки він фактично обмежується регламентацією строків і процедурних наслідків. Завершальним етапом інспектування або контрольної перевірки є узагальнення та оцінювання отриманих результатів, які, у подальшому, підлягають розгляду на засіданні колегіального органу або в межах розширеної наради апарату центрального органу управління поліцією чи відповідного територіального органу поліції, до участі в яких залучається керівний склад того органу (підрозділу), що перевірявся. Однак, на наш погляд, подібні або тотожні процедури мають застосовуватися і за результатами цільових перевірок, які теж формують значущий емпіричний матеріал для подальших управлінських рішень. Їх підсумки можуть і повинні ставати предметом розгляду на колегії Міністерства внутрішніх справ, колегіальних органах певного ГУНП, оперативних нарадах у керівництва Національної поліції тощо.

Поряд із викладеним, у системі Національної поліції нині проводиться послідовна робота, спрямована на розроблення професіограм, які, по суті, становлять опис соціальних, психологічних та інших вимог до суб'єкта певної професійної діяльності і визначають, виходячи з цих критеріїв, перелік якостей особи, необхідних для належного виконання функціональних обов'язків. Такий інструментарій безпосередньо пов'язаний із підвищенням якості управлінських рішень, оскільки дозволяє більш обґрунтовано добирати та оцінювати керівників різних рівнів.

Для реалізації цього напрямку діяльності Міністерством внутрішніх справ України була сформована робоча група з підготовки професіограм поліцейського патрульної поліції [71], а іншим наказом створено окрему групу для розроблення професіограм за такими напрямками поліцейської діяльності, як досудове розслідування, оперативно-розшукова діяльність і превентивна діяльність [72]. Зазначені кроки, безумовно, закладають методологічні

передумови для системнішого підходу до кадрового забезпечення, однак вони ще не повною мірою інтегровані в загальну систему підготовки та прийняття управлінських рішень у Національній поліції.

Разом із тим наявними залишаються суттєві прогалини у питаннях розробки саме профілів (моделей) компетенцій не стільки за професіями, скільки стосовно конкретних посад у системі Національної поліції. З огляду на предмет даного дослідження йдеться, насамперед, про моделі компетенцій керівників органів та підрозділів Національної поліції, а також інших посадових осіб, які уповноважені ухвалювати управлінські рішення, застосовувати владні повноваження та, відповідно, несуть відповідальність за якість управлінських процесів.

Передусім доцільно чітко розмежувати зміст категорій «компетентність» та «компетенція». Компетентність доцільно розуміти як сукупність результативних характеристик, що відображають ефективність діяльності керівника й, передусім, асоціюються з досягнутими показниками його роботи у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Натомість компетенція – це прояви поведінки особи, які спостерігаються безпосередньо в робочих ситуаціях і характеризують її як успішного керівника, тобто того, хто відповідає займаній посаді й здатний організувати прийняття рішень на належному рівні. У свою чергу, модель компетенцій становить певну цілісну систему взаємопов'язаних компетенцій, що є визначальними для конкретної керівної посади.

Не можна оминати увагою й те, що нормативні та професійні вимоги до посад керівників у системі Національної поліції досить легко піддаються правовій формалізації та подальшій перевірці. Нормативні критерії (стать, вік, освіта, стаж служби) мають стабільний характер і, як правило, не допускають подвійного тлумачення. Професійні вимоги за конкретною посадою визначаються масивом нормативно-правових актів, відомчих інструкцій та стандартів, якими керівник має керуватися в своїй повсякденній роботі. Перевірка дотримання цих вимог може здійснюватися шляхом тестування, розв'язання практичних фабул, виконання ситуаційних завдань. Натомість

формування оптимального переліку управлінських компетенцій та побудова дієвої моделі компетенцій потребує реалізації низки узгоджених кроків. Виходячи з викладеного, доцільно запропонувати такі подальші дії, спрямовані на вдосконалення згаданого напрямку роботи.

Серед ключових методик, що, на наш погляд, мають застосовуватися під час професійної оцінки лідерських компетенцій керівників будь-якого рівня в системі Національної поліції, доцільно виокремити такі інструменти: методику оцінювання загальної здатності до управлінської (керівної) діяльності; підхід до діагностики лідерського потенціалу та організаторських нахилів, запропонований; методику виявлення індивідуальної схильності до того чи іншого стилю керівництва; інструментарій вимірювання мотивації досягнення успіху та рівня страху невдач.

Далі, переходячи до наступного аспекту, який потребує ґрунтовного аналізу, слід зосередитися на нормативному регулюванні інформаційного супроводу процедур ухвалення управлінських рішень у системі органів і відповідних підрозділів поліції. Водночас є всі підстави констатувати, що й досі зберігається потреба у суттєвому вдосконаленні нормативно-правового підґрунтя інформатизації діяльності системи МВС та Національної поліції, а також у формуванні цілісної й ефективної системи інформаційного забезпечення внутрішніх процесів ухвалення управлінських рішень. Ідеться, зокрема, про оптимізацію механізмів внутрішніх комунікацій між окремими суб'єктами, які беруть участь у наданні поліцейських послуг, та про забезпечення оперативного доступу керівників усіх рівнів до актуальних даних, необхідних для прийняття рішень.

Слід водночас відмітити, що українські правоохоронні органи протягом останніх двох років вжили певних кроків для подолання окреслених проблем, зокрема шляхом нормативного врегулювання інформаційно-правових відносин, які виникають у правоохоронній системі. З цією метою були затверджені Положення про єдину інформаційну систему Міністерства внутрішніх справ та перелік її пріоритетних інформаційних ресурсів, а також Положення про інформаційно-телекомунікаційну систему «Інформаційний портал

Національної поліції України», а рішенням колегії Міністерства внутрішніх справ України схвалена відповідна Концепція інформатизації [73].

Передусім слід підкреслити, що, на нашу думку, практична реалізація реформ у сфері інформаційного супроводу діяльності системи МВС та Національної поліції має розпочинатися з чіткого визначення структурних елементів інформаційних систем цих органів. Саме на такій основі можуть будуватися подальші кроки, пов'язані з установленням режимів доступу до окремих масивів відомостей, організацією інформаційного обміну між різними банками та базами даних, а також із деталізацією повноважень уповноважених суб'єктів щодо захисту інформації та розпорядження відповідними інформаційними ресурсами. Усе це прямо впливає на якість управлінських рішень, що ухвалюються керівництвом поліції.

З огляду на викладене вище, слід зазначити, що на теперішній час спостерігаються численні неузгодженості щодо переліку та загальної архітектури інформаційних ресурсів системи МВС та Національної поліції. Відповідні неузгодженості, зокрема, простежуються під час зіставлення змісту статті 26 Закону України «Про Національну поліцію» з положеннями наведених вище нормативно-правових актів, якими визначається правовий режим функціонування окремих інформаційних систем [74, с. 208].

Так, як функціональні підсистеми Єдиної інформаційної системи МВС України визначено, зокрема, інформаційний портал Національної поліції України; національну систему біометричної ідентифікації та верифікації громадян України, іноземців і осіб без громадянства; Єдиний державний реєстр транспортних засобів; автоматизовану систему фіксації адміністративних правопорушень у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху; реєстр адміністративних правопорушень у сфері безпеки дорожнього руху, а також інші інформаційні підсистеми [75]. Очевидно, що кожен із цих ресурсів має значний потенціал для підтримки процесів прийняття управлінських рішень на різних рівнях поліцейського управління.

У свою чергу, ресурсами інформаційно-телекомунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України» виступає інформація,

яка формується в ході повсякденної діяльності поліції та використовується, зокрема, для створення:

- інформаційних масивів у сфері внутрішніх управлінських відносин, використання яких є необхідним для реалізації покладених на поліцію повноважень і для прийняття керівниками обґрунтованих, раціональних управлінських рішень;

- тимчасових наборів даних, що виникають у процесі поточної роботи поліції та застосовуються для наповнення й підтримання у належному, актуалізованому стані баз (банків) даних, що інтегровані до Єдиної інформаційної системи МВС України та прямо визначені статтею 26 Закону України «Про Національну поліцію»;

- інформаційних ресурсів, призначених для забезпечення повсякденної діяльності поліції у сфері трудових відносин, фінансового забезпечення, організації та ведення документообігу тощо [76].

Відповідно ж до приписів статті 26 Закону України «Про Національну поліцію» до складу Єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ України, зокрема, включаються бази (банки) даних щодо осіб, відносно яких поліцейськими здійснюються профілактичні заходи; інформації про розшук підозрюваних, обвинувачених (підсудних) осіб, що ухиляються від відбування покарання або виконання судового вироку; даних про обвинувачених, обвинувальні акти щодо яких уже скеровані до суду; зафіксованих кримінальних і адміністративних правопорушень, відомостей про осіб, які їх учинили, а також інформації про рух кримінальних проваджень; відомостей про осіб, які вчинили адміністративні правопорушення, провадження у справах щодо яких здійснюється поліцією, та інших релевантних інформаційних ресурсів [52].

Таким чином, можна констатувати, що при формуванні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у Національній поліції положення статті 26 Закону України «Про Національну поліцію» не корелюють за своїм змістовим наповненням із приписами, які закріплені в Положенні про ПНП. Бази даних, прямо перелічені у статті 26 вказаного Закону [52], по суті мають

розглядатися як складові частини інформаційного порталу поліції, який, своєю чергою, виступає структурним елементом Єдиної інформаційної системи МВС і застосовується, зокрема, для аналітичної підтримки управлінських рішень керівництва.

Разом з тим, у статті 26 Закону України «Про Національну поліцію» [52] відсутнє чітке відображення формування інформаційних ресурсів саме у сфері внутрішніх управлінських відносин, необхідних для реалізації повноважень поліції, а також ресурсів, що забезпечують повсякденну діяльність органів та підрозділів поліції у площині трудових відносин, фінансового забезпечення, документообігу. Попри те, що ці масиви даних фактично становлять важливу частину інформаційно-аналітичного забезпечення процесів підготовки й прийняття управлінських рішень, законодавець не надав їм належного системного закріплення.

При цьому згадку про зазначені інформаційні компоненти можна знайти у статті 25 Закону України «Про Національну поліцію». Однак її зміст свідчить лише про те, що поліція «...може створювати власні бази даних, необхідні для забезпечення щоденної діяльності органів поліції у сфері трудових, фінансових, управлінських відносин, відносин документообігу...» [52], тоді як Положення про інформаційний портал Національної поліції України підкреслює, що такі інформаційні системи є його невід'ємною та обов'язковою складовою. Така розбіжність створює додаткові ризики для цілісності інформаційної основи управлінських рішень у поліції.

Відповідно до Концепції інформатизації системи МВС України на 2018–2020 роки єдиний інтегрований інформаційний простір системи МВС та центральних органів виконавчої влади включає: інтегровану систему біометричної інформації про особу, її ідентифікації та верифікації; реєстр відомостей про статус особи у кримінальному провадженні та судимості; автоматизовану систему планування та управління об'єднаними силами з забезпечення громадської безпеки та ліквідації надзвичайних ситуацій; єдиний реєстр зброї; єдиний державний реєстр МВС щодо зареєстрованих транспортних засобів та їх власників; автоматизований комплекс реєстрації

адміністративних правопорушень, що здійснюється у сфері безпеки дорожнього руху; систему екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112; систему «Безпечна країна» та інші елементи [73]. Ці підсистеми, безперечно, мають використовуватися й як основа для вироблення управлінських рішень на різних рівнях органів поліції.

Очевидно, що з наведених переліків убачається суттєва різниця як у кількості, так і в найменуванні відповідних баз даних, визначених у різних актах. Наприклад, у Положенні про єдину інформаційну систему Міністерства внутрішніх справ до її складу включено ІПНП та Реєстр адмінправопорушень у сфері безпеки дорожнього руху. Одночасно у відповідній Концепції, відсутні згадки про вказані Інформаційний портал Національної поліції України та Реєстр адміністративних правопорушень у сфері безпеки дорожнього руху, водночас сам документ передбачає існування та функціонування системи «Безпечна країна», яка відсутня як у Законі України «Про Національну поліцію», так і в Положенні про Єдину інформаційну систему МВС. Такі неузгодженості простежуються особливо виразно, що, зрештою, істотно ускладнює формування цілісного та взаємопов'язаного інформаційного простору, необхідного для належного інформаційного забезпечення управлінських рішень у діяльності НПУ.

Окрім цього, в аналізованій Концепції єдиний реєстр зброї розглядається переважно крізь призму офіційно зареєстрованих зразків, тоді як положення Закону України «Про Національну поліцію» охоплюють також банки даних щодо зброї, яка перебуває у володінні або користуванні фізичних та юридичних осіб, що отримали відповідні дозволи на її придбання, зберігання, носіння та перевезення, а також про реєстр (базу даних) вилученої, втраченої, знайденої та зданої зброї. Для формування повної картини ризиків і тенденцій, необхідної керівництву поліції при ухваленні управлінських рішень у сфері безпеки обігу зброї, така фрагментарність нормативного регулювання є явно недостатньою.

З огляду на вищевикладене, існує нагальна потреба узгодження переліку баз даних (реєстрів) і складу відомостей, які їх формують, щодо всієї системи Міністерства внутрішніх справ та підпорядкованих йому центральних органів

виконавчої влади. Таке узгодження, серед іншого, має забезпечити єдині підходи до використання цих ресурсів для інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень керівного складу органів та підрозділів Національної поліції.

Таке узгодження, на нашу думку, доцільно здійснити шляхом ухвалення окремого нормативного акта, який би визначав систематизований перелік баз даних та реєстрів, що входять до Єдиної інформаційної системи, а також інформаційно-аналітичних ресурсів центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується й координується Міністром внутрішніх справ України. За такого підходу інформаційні системи відповідних центральних органів виконавчої влади доцільно трактувати як складові інформаційні підсистеми інтегрованої інформаційної системи міністерства, що, у підсумку, забезпечуватиме формування більш цілісної та узгодженої інформаційної основи для підготовки, ухвалення й реалізації виважених та обґрунтованих управлінських рішень у системі поліції.

3.2. Удосконалення кадрового забезпечення, дисциплінарних процедур та професійної підготовки у контексті забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в органах та підрозділах Національної поліції

У контексті оптимізації нормативно-правового забезпечення кадрової сфери, яка безпосередньо детермінує рівень якості ухвалення управлінських рішень у діяльності органів і підрозділів поліції, доцільно наголосити на тому, що вирішальне значення для формування професійного персоналу мають поліцейські комісії. Саме на них покладено ключові повноваження щодо здійснення відбору (конкурсної процедури) для проходження служби в органах, закладах та установах поліції, а також організації конкурсу на заміщення вакантних посад, що, зрештою, визначає кадрове підґрунтя для реалізації управлінських рішень на всіх рівнях поліцейської системи [52].

Поряд із цим стаття 86 Закону України «Про Національну поліцію» закріплює вимогу, відповідно до якої щорічний звіт про діяльність поліції та її

територіальних органів має включати, серед іншого, ґрунтовний аналіз криміногенної обстановки в державі або конкретному регіоні, систематизовані дані про заходи, здійснені органами поліції, оцінку результативності їх реалізації, а також відомості щодо виконання пріоритетних завдань, визначених для поліції та відповідних територіальних органів поліцейськими комісіями [52]. Отже, законодавець прямо пов'язує діяльність цих комісій із формуванням пріоритетів, що впливають на зміст управлінських рішень, але не наділяє їх цими повноваженнями у статті 51.

Виходячи з наведеного, логічним видається необхідність гармонізації змісту статей 51 та 86 Закону України «Про Національну поліцію» шляхом закріплення у переліку повноважень поліцейських комісій, визначених у статті 51, окремої компетенції щодо встановлення пріоритетів поліцейської діяльності. Такий крок забезпечив би нормативну визначеність ролі поліцейських комісій у формуванні цільових орієнтирів, що слугують базою для прийняття управлінських рішень керівництвом органів та підрозділів поліції.

Особливого коментаря потребує і той факт, що порядок діяльності поліцейських комісій, затверджений наказом МВС України від 25.12.2015 р. № 1631, за своїм змістом здебільшого відтворює приписи Закону України «Про Національну поліцію», водночас не розкриваючи процедурних механізмів, які мають ключове значення для забезпечення відкритості кадрових процедур і подальшого управлінського впливу на особовий склад. У такому контексті його фактична регулятивна спроможність у сфері кадрового забезпечення системи Національної поліції оцінюється як вкрай низька [70]. Зокрема, у зазначеному акті відсутні норми, що визначали б порядок, форми та чіткі критерії встановлення поліцейськими комісіями пріоритетів поліцейської діяльності, хоча така потреба прямо випливає зі змісту статті 86 Закону України «Про Національну поліцію» [52]. Вказаний недолік, на наш погляд, має бути усунутий шляхом внесення до відповідного порядку необхідних змін і доповнень.

Додаткової уваги заслуговує норма розділу II, відповідно до якої у територіальному (зокрема, міжрегіональному) органі поліції може формуватися кілька поліцейських комісій, причому конкретна кількість таких комісій визначається керівником відповідного органу поліції. Разом із відсутністю законодавчо окреслених критеріїв чи підстав для утворення кількох комісій це створює потенційні корупційні ризики та ризики зловживання владою з боку керівника, у тому числі шляхом формування «зручних» складом комісій, рішення яких впливатимуть на кадрові управлінські рішення в органі.

Окремим проблемним елементом виглядає регулювання, закріплене у розділі 5 порядку роботи поліцейських комісій, де передбачено обов'язок керівного складу забезпечити членам комісії доступ до публічної інформації, у тому числі з обмеженим доступом (за винятком таємної інформації). Водночас відсутнє чітке врегулювання процедури реалізації цього обов'язку: не визначено строки, форми, порядок подання інформації, канали її доведення тощо. У підсумку це ускладнює належну інформаційно-аналітичну підтримку рішень поліцейської комісії, які, по суті, формують кадровий потенціал для здійснення управлінських функцій у поліції.

Далі варто наголосити, що для забезпечення максимально прозорості, підзвітності та професійної діяльності поліцейських комісій доцільно передбачити створення на офіційному веб-сайті Національної поліції України, а також на веб-ресурсах міжрегіональних територіальних та територіальних підрозділів поліції окремих розділів, присвячених роботі відповідних комісій. У таких розділах мають висвітлюватися склад комісій, графіки засідань, основні рішення, інформація про конкурси й узагальнені результати їх проведення. Паралельно має бути організована система навчання та підвищення кваліфікації членів поліцейських комісій, що безпосередньо впливає на якість їх рішень і, відповідно, на якість управлінських рішень керівників, які спираються на результати конкурсних процедур.

Слід звернути увагу, що стаття 67 Закону України «Про Національну поліцію» передбачає, що зарахування поліцейського до розпорядження органу поліції шляхом видання наказу по особовому складу з метою подальшого

проходження служби можливе у разі його звільнення із займаної посади у зв'язку з реалізацією дисциплінарного стягнення або виконанням висновку поліцейської комісії щодо невідповідності займаній посаді [52]. Водночас до кола завдань поліцейських комісій, як це прямо видно із закону, не належить ухвалення рішень щодо невідповідності поліцейського посаді, яку він обіймає. Натомість у статті 65 того ж нормативного акта серед підстав переміщення поліцейських на нижчі посади згадується звільнення чи переміщення з посади у зв'язку із службовою невідповідністю на підставі висновку атестації із урахуванням ділових, професійних та особистісних характеристик. При цьому сама атестація, відповідно до частини 3 статті 57 Закону України «Про Національну поліцію», проводиться відповідними атестаційними комісіями органів, закладів і установ поліції, що формуються за рішенням їх керівників [52]. У результаті, з метою досягнення внутрішньої узгодженості нормативного регулювання, а також забезпечення прогнозованості та юридичної визначеності управлінських рішень, пов'язаних із кадровими переміщеннями, доцільним є внесення змін до статті 67 Закону України «Про Національну поліцію», чітко закріпивши, що підставою видання наказу про зарахування в розпорядження є висновок саме атестаційної, а не поліцейської комісії про невідповідність поліцейського займаній посаді.

Подібну колізійну ситуацію у сфері регулювання процедур, які безпосередньо впливають на дисциплінарні управлінські рішення в органах та підрозділах Національної поліції, спостерігаємо і щодо діяльності дисциплінарних комісій. Так, пункт 6 статті 15 Дисциплінарного статуту Національної поліції передбачає, що посадові особи, які перешкоджають реалізації повноважень дисциплінарної комісії, несуть відповідальність у порядку, встановленому законодавством [77]. Однак, як уже було зазначено, спеціальний механізм такої відповідальності на сьогодні фактично не запроваджено, що послаблює гарантії належних умов діяльності відповідних комісій.

У розрізі аналізу практичного функціонування дисциплінарних комісій доцільно також акцентувати увагу на наявних труднощах реалізації положень

Дисциплінарного статуту Національної поліції, усунення яких, на наш погляд, сприятиме оптимізації цього напрямку роботи та зробить процедури притягнення до дисциплінарної відповідальності більш передбачуваними для керівників органів та підрозділів поліції.

Порівнюючи нормативне закріплення правового статусу поліцейських і дисциплінарних комісій, можна відзначити, що для останніх існує низка перспектив удосконалення. Показовим є те, що відповідно до Дисциплінарного статуту Національної поліції дисциплінарні комісії не мають статусу постійно діючих органів: вони створюються лише на строк проведення конкретного службового розслідування за письмовим наказом Міністра внутрішніх справ України, уповноваженої службової особи поліції або ректора закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання, що готує поліцейських, одночасно з прийняттям рішення про призначення службового розслідування [77]. Така конструкція, за своєю суттю, ускладнює формування стабільної практики прийняття дисциплінарних управлінських рішень.

Щороку в органах та підрозділах Національної поліції вчиняється значна кількість дисциплінарних проступків, надходить багато скарг на дії чи бездіяльність поліцейських, а отже, постійне створення нових дисциплінарних комісій для кожного службового розслідування виглядає організаційно неефективним. Більш того, у ситуаціях, коли одночасно в одному органі поліції проводиться кілька службових розслідувань, може виникати об'єктивна складність у формуванні компетентного, неупередженого і збалансованого за складом кожної окремої комісії. Це, в свою чергу, впливає на послідовність і якість прийнятих за результатами таких розслідувань управлінських рішень.

Окремі застереження викликає також підхід законодавця до участі представників громадськості в роботі дисциплінарних комісій. Відповідно до чинних положень, у разі здійснення службового розслідування за відомостями про випадки вчинення поліцейським порушень конституційних прав і свобод людини та громадянина до персонального складу дисциплінарної комісії, відповідно до чинного регулювання, можуть залучатися представники громадськості за рішенням уповноваженого керівника [70]. Отже, фактична

участь інститутів громадянського суспільства у здійсненні контролю за дотриманням прав і свобод людини обумовлюється виключно дискреційним розсудом керівника відповідного органу або підрозділу поліції.

Відповідно, здійснення службових розслідувань за фактами порушення поліцейськими прав і свобод людини та громадянина на практиці виявляється прямо залежним від суб'єктивного волевиявлення керівника, що істотно звужує гарантії зовнішнього контролю та прозорості прийняття управлінських рішень у дисциплінарній сфері. Він може ухвалити рішення про включення представників громадськості до складу комісії, а може і відмовитися від цього без необхідності детально аргументувати власну позицію. За таких умов громадськість де-факто позбавляється реальних контрольних повноважень щодо розгляду фактів порушень з боку поліцейських, а результати відповідних службових розслідувань залишаються закритими для суспільства. Зазначене, принаймні частково, суперечить пункту 59 Європейського кодексу поліцейської етики, в якому підкреслюється, що поліція має бути підзвітною державі, громадянам та їхнім представникам і підлягати ефективному зовнішньому контролю [78].

Певні сумніви викликає також чинна процедура призначення дисциплінарних стягнень за результатами службового розслідування. Згідно з Дисциплінарним статутом зібрані у ході службового розслідування матеріали та підготовлені дисциплінарною комісією документи формуються у відповідну справу. Завершальним документом є висновок службового розслідування, який містить вступну, описову та резолютивну частини; його готує і підписує дисциплінарна комісія [70]. Формально саме цей висновок має стати центральною підставою для подальшого управлінського рішення щодо застосування дисциплінарного стягнення.

Разом з тим, виконана дисциплінарною комісією робота може виявитися частково нівельованою, оскільки уповноважений керівник або особа, яка виконує його обов'язки, у процесі службового розслідування розглядає висновок комісії і, у разі незгоди, має право доручити голові та членам комісії проведення додаткової перевірки обставин, а також, затверджуючи висновок,

ухвалити рішення, що відрізняється від пропозицій дисциплінарної комісії [70]. Така модель посилює роль дискреції керівника в остаточному рішенні щодо дисциплінарного проступку та може призводити до ситуацій, коли напрацьований комісією доказовий та аналітичний матеріал не в повній мірі враховується при прийнятті остаточного управлінського рішення в органах та підрозділах Національної поліції.

Передусім зауважимо, що ані Дисциплінарний статут Національної поліції [77], ані відповідні накази МВС не містять імперативної норми про обов'язкове затвердження уповноваженим керівником висновку дисциплінарної комісії. У результаті керівник органу чи підрозділу поліції фактично отримує визначальний вплив на остаточні результати службового розслідування та, відповідно, на прийняття управлінського рішення щодо дисциплінарного стягнення: він може як погодитися з пропозиціями комісії, так і ухвалити альтернативне рішення про вид стягнення чи відмову від його застосування. За таких умов роль дисциплінарної комісії істотно нівелюється, оскільки її висновок набуває юридичної сили лише після погодження керівництвом, що створює ризики формального використання напрацьованих матеріалів.

Водночас у площині організації освітньої діяльності органів та підрозділів Національної поліції логічною видається оптимізація системи початкової (первинної професійної) підготовки поліцейських з урахуванням положень Концепції реформування освіти в Міністерстві внутрішніх справ України, затвердженої наказом МВС від 25.11.2016 р. № 1252, а також висновків Рахункової палати [79]. Така необхідність безпосередньо пов'язана з якістю прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики, оскільки у сегменті первинної підготовки поліцейських раніше ухвалювалися взаємно суперечливі управлінські рішення, що призвело до певної дезбалансованості усієї системи початкової професійної освіти.

З огляду на це варто нагадати, що у складі Національної поліції були створені державні установи «Навчальний центр підготовки поліцейських» шляхом ліквідації училищ професійної підготовки працівників міліції, які

функціонували у структурі ГУМВС, УМВС. Надалі наказом МВС України від 16.11.2016 р. № 1213 була затверджена кваліфікаційна характеристика професії «поліцейський (за спеціалізаціями)» [80], за якою відповідні навчальні центри мали здійснювати професійну підготовку кадрів. Пізніше, наказом МВС від 25.11.2016 р. № 1252 було схвалено Концепцію реформування освіти в Міністерстві внутрішніх справ України, згідно з якою навчальні центри підпорядковувалися закладам вищої освіти МВС [81], що, у свою чергу, вимагало перегляду підходів до управління освітніми процесами та координації управлінських рішень між різними суб'єктами освітньої діяльності.

Подальшим кроком у трансформації системи професійної підготовки стало створення у 2017 році наказом Національної поліції від 05.05.2017 р. № 410 Державної установи «Навчальний центр вибухотехнічної служби Національної поліції України», а наказом від 05.07.2017 р. № 691 – Державної установи «Поліцейська академія», пізніше перейменованої у Державну установу «Академія патрульної поліції». Вказана Академія патрульної поліції функціонує як ключовий елемент організації первинної професійної підготовки поліцейських, уперше прийнятих на службу на посади поліцейських (інспекторів) патрульної поліції, а також забезпечує підвищення кваліфікації, спеціалізацію молодшого складу патрульної поліції й проведення окремих форм службової підготовки патрульних; натомість навчальний центр вибухотехнічної служби організовує професійне навчання працівників вибухотехнічних підрозділів у встановленому законодавством порядку [80].

Таким чином, нині первинна професійна підготовка працівників поліції реалізується одночасно у закладах вищої освіти МВС та в установах Національної поліції, що на практиці зумовлює розпорошення організаційних зусиль, певну внутрішню конкуренцію між інституціями, а також нераціональне використання бюджетних ресурсів. При цьому питаннями організації діяльності навчальних закладів, що здійснюють підготовку для органів і підрозділів Національної поліції, паралельно опікуються Департамент персоналу, освітньої та наукової діяльності МВС і Управління професійного навчання Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції, що

фактично означає дублювання функцій та повноважень і ускладнює прийняття узгоджених управлінських рішень у сфері освітньої політики.

Додатково до зазначеного вважаємо за необхідне звернути увагу на ще один істотний аспект. Положення про організацію первинної профпідготовки поліцейських передбачає, що слухачі, які успішно пройшли професійну підготовку, отримують довідку про закінчення первинної професійної підготовки, яка долучається до їх особової справи, після чого вони повертаються до місця проходження служби. Водночас Концепція запровадження трирівневої моделі підготовки поліцейських від 29.01.2018 р. містить положення, відповідно до яких поліцейські, вперше прийняті на службу, мають пройти первинну профпідготовку за єдиними навчальними програмами (планами) протягом шести місяців, а за результатами підготовки їм присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» [82].

Отже, логічним кроком для узгодження нормативного регулювання та практики прийняття управлінських рішень у сфері освітнього забезпечення діяльності органів та підрозділів Національної поліції є внесення змін до вказане Положення. Зокрема, доцільно замінити передбачений ним вид документа про закінчення такої підготовки – довідку – на диплом «кваліфікованого робітника», а також нормативно закріпити строк первинної професійної підготовки тривалістю шість місяців відповідно до Концепції трирівневої моделі освіти. Це дозволить уніфікувати підхід до визнання результатів навчання та, зрештою, підвищить передбачуваність і прозорість кадрових управлінських рішень у системі Національної поліції.

Сучасні процеси вдосконалення нормативно-правового регулювання та організаційного формування управлінських рішень у системі органів та підрозділів поліції реалізуються, по суті, безперервно, спираючись на послідовні зусилля керівництва МВС України, Національної поліції України та наукового середовища. У попередніх підрозділах уже були сформульовані пропозиції щодо оптимізації нормативних, методичних і організаційних передумов ухвалення управлінських рішень у поліцейській системі, тоді як

зміст цього підрозділу слугує, з одного боку, їх узагальненням, а з іншого – логічним продовженням зазначеного аналізу.

Отже, спираючись на викладений матеріал, сформулюємо такі висновки та узагальнення щодо ключових напрямів удосконалення управлінських рішень у сфері організації та діяльності Національної поліції:

1. Нормативний статус Національної поліції протягом останніх чотирьох років перебуває у стані постійної трансформації, яка охоплює як правові засади її діяльності, так і структурно-організаційні параметри функціонування. Водночас і нині зберігається низка аспектів, що, на наш погляд, потребують додаткового нормативного врегулювання та концептуального доопрацювання, зокрема в частині:

- законодавчого закріплення статусу Національної поліції як центрального органу виконавчої влади шляхом узгодження положень Законів України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про Національну поліцію України», а також внесення змін до Закону України «Про Національну поліцію» у частині визначення категорій «установа забезпечення», «підприємство», «заклад»;

- нормативного визначення загальної чисельності системи Національної поліції шляхом прийняття нової редакції Закону України «Про загальну структуру і чисельність Міністерства внутрішніх справ України» та відповідного коригування положень Закону України «Про Національну поліцію»;

- реалізація системних нормативних і управлінських заходів, орієнтованих на однозначне визначення та інституційне відокремлення повноважень Міністра внутрішніх справ України і Голови Національної поліції України, у тому числі шляхом надання останньому більшої самостійності в ухваленні управлінських рішень щодо визначення організаційної структури поліції та реалізації кадрової політики.

2. Вкрай актуальним на теперішньому етапі постає питання подальшої оптимізації організаційної структури Національної поліції, оскільки саме від її ієрархічної впорядкованості, чіткого окреслення предметних і територіальних

меж повноважень структурних підрозділів істотно залежать як результати внутрішньої організаційно-управлінської роботи, так і якість прийняття управлінських рішень щодо надання населенню ефективних та доступних поліцейських послуг. У цьому контексті доцільними видаються такі напрями: – упорядкування системи міжрегіональних територіальних підрозділів поліції шляхом організаційного перепідпорядкування Департаментів патрульної поліції, кіберполіції та захисту економіки обласним управлінням поліції, продовження роботи щодо формування окремого державного органу фінансових розслідувань, а також подальша інституційна розбудова підрозділів кіберполіції;

- врегулювання правового статусу окремих видів поліції, перелік яких міститься в Законі України «Про Національну поліцію», насамперед шляхом ухвалення відповідних положень про кожний вид поліції як інституційний нормативний акт;

- оновлення змісту Положення про підрозділи поліції особливого призначення з деталізації їхньої структури, правового статусу та вичерпного переліку підрозділів, які належать до поліції спеціального призначення;

- нормативне врегулювання правового статусу шкільних офіцерів поліції та порядку несення патрульної служби шляхом ухвалення окремого статуту або спеціального положення, що встановлюватиме зрозумілі правила прийняття управлінських рішень у цій сфері.

3. Водночас планування в системі Національної поліції виступає базовим елементом управлінського циклу, який безпосередньо визначає результативність наступних організаційних кроків, а отже, потребує належної регламентації та методичного забезпечення. У цьому вимірі існує об'єктивна потреба у:

- розробці та затвердженні стратегічних документів щодо розвитку системи Національної поліції як у загальній площині, так і за окремими функціональними напрямами її діяльності;

- удосконаленні змісту наказу Національної поліції від 24.12.2015 р. № 202 «Про затвердження Інструкції з організації планування в системі

Національної поліції України» шляхом доповнення його окремими розділами, присвяченими спеціальному плануванню та індивідуальним планам діяльності керівників і працівників;

- розробці комплексних методичних рекомендацій для працівників Національної поліції з питань організації й здійснення стратегічного, тактичного та оперативного планування, доцільного застосування методик постановки цілей SMART і OKR (Objectives and Key Results), а також проведення стратегічного аналізу за методологією SWOT у процесі прийняття управлінських рішень.

4. У сфері вдосконалення контрольних процедур виникає об'єктивна потреба оновлення Інструкції з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції, насамперед у тій її частині, що стосується порядку організації та проведення позапланових інспектувань, визначення їх приводів і юридичних підстав, періодичності здійснення, а також умов проведення цільових перевірок, строків та управлінських наслідків підбиття їх підсумків у контексті подальшого прийняття керівницьких рішень.

5. Доцільно визнати, що потребує окремого вивчення й послідовної реалізації комплексне питання оцінювання професійних та лідерських якостей керівного складу Національної поліції, підвищення його конкурентоспроможності й результативності, а отже, з'являється необхідність у таких кроках:

– підготувати й ухвалити відомчі накази «Про утворення робочої групи з питань розроблення профілів компетенцій керівників підрозділів центрального органу управління поліцією, міжрегіональних територіальних, територіальних органів Національної поліції України», «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування та впровадження профілів компетентностей керівників підрозділів та органів Національної поліції України»;

– інтегрувати до програм післядипломної освіти керівного складу органів і підрозділів Національної поліції окремий модуль, присвячений формуванню й розвитку лідерських компетенцій, а також запровадити практику

систематичного оцінювання лідерського потенціалу особового складу поліції, передусім осіб, зарахованих до кадрового резерву для зайняття керівних посад.

6. У площині інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень в органах та підрозділах Національної поліції існує потреба в ухваленні спеціального нормативного акта щодо визначення переліків баз даних і реєстрів, які входять до Єдиної інформаційної системи та інформаційних систем центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується й координується Міністром внутрішніх справ, а також, виходячи з цього, у гармонізації змісту Закону України «Про Національну поліцію» і внутрішньовідомчих нормативних актів у частині визначення архітектури, наповнення та процедур функціонування відповідних інформаційних систем.

7. Проблематика кадрового забезпечення системи органів і підрозділів поліції традиційно перебувають у центрі уваги керівництва МВС України й Національної поліції, а також інших державних і громадських інституцій. За останні роки в зазначеному напрямі реалізовано низку важливих позитивних заходів, водночас видається доцільним окреслити перспективні вектори подальшої роботи, які покликані підвищити якість управлінських рішень у цій сфері: потребують удосконалення правовий статус і організаційні засади функціонування поліцейських комісій, зокрема в частині закріплення їх повноважень щодо визначення пріоритетів поліцейської діяльності, формалізації підстав створення декількох комісій в межах одного територіального органу поліції, чіткого врегулювання доступу членів комісій до публічної інформації, у тому числі з обмеженим доступом, належного інформаційного забезпечення їх роботи та встановлення юридичної відповідальності за втручання в діяльність таких комісій.

Висновки до розділу 3.

Узагальнивши результати проведеного дослідження нормативних, організаційних та управлінських аспектів діяльності органів і підрозділів Національної поліції, доцільно сформулювати такі висновки.

Задля підвищення результативності функціонування системи Національної поліції України та, відповідно, якості прийняття управлінських рішень в її органах і підрозділах, здійснено комплексний аналіз сучасного стану адміністративноправових і організаційних засад діяльності поліції, що, у підсумку, дало змогу запропонувати окремі напрями їх модернізації й корекції за ключовими векторами управлінської діяльності.

Установлено, що потребує законодавчого врегулювання правовий статус Національної поліції як центрального органу виконавчої влади, що, зокрема, передбачає узгодження положень Законів України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про Національну поліцію України», а також внесення змін до Закону України «Про Національну поліцію» в частині нормативного закріплення категорій «установа забезпечення», «підприємство», «заклад», що безпосередньо впливають на правові рамки формування управлінських рішень щодо створення й діяльності відповідних організаційних структур.

Наголошено на необхідності законодавчого визначення граничної та загальної чисельності системи Національної поліції через ухвалення нової редакції Закону України «Про загальну структуру і чисельність Міністерства внутрішніх справ України» та паралельне внесення змін до Закону України «Про Національну поліцію». Таке врегулювання, своєю чергою, створить більш передбачувані умови для управлінських рішень щодо кадрового планування і ресурсного забезпечення діяльності органів і підрозділів поліції.

Окреслено потребу в оптимізації системи міжрегіональних територіальних підрозділів поліції, у чіткому унормуванні правового статусу окремих видів поліції, у доопрацюванні змісту Положення про підрозділи поліції особливого призначення в частині визначення їх структури, компетенції та переліку відповідних підрозділів, а також у врегулюванні правового статусу шкільних офіцерів поліції та порядку несення патрульної служби на основі ухвалення окремого статуту (положення). Усі зазначені зміни мають, серед іншого, забезпечити більш прозорі та обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу функцій і відповідальності в межах системи.

Підкреслено доцільність оптимізації процесів організації планування та контролю в системі поліції шляхом коригування чинних нормативних актів МВС та Національної поліції з окреслених питань, а також підготовки методичних рекомендацій з організації й проведення стратегічного, тактичного і оперативного планування. Окремо підкреслено важливість належного використання методик постановки цілей «SMART» та «OKR» (Objectives and Key Results), а також застосування стратегічного аналізу за методом «SWOT» як інструментарію обґрунтування управлінських рішень на всіх рівнях органів та підрозділів поліції.

Акцентовано, що існує об'єктивна необхідність у розробленні профілів компетенцій керівників підрозділів та органів Національної поліції України, а також у поетапному впровадженні в управлінську практику Національної поліції моделей управлінських компетенцій. Такі профілі мають слугувати орієнтиром для прийняття кадрових управлінських рішень щодо добору, оцінювання, навчання та просування керівних кадрів.

Особливу увагу приділено питанням удосконалення правового статусу й організації діяльності поліцейських комісій, насамперед у частині їх повноважень із визначення пріоритетів поліцейської діяльності, формування підстав створення декількох комісій у межах одного територіального органу поліції, забезпечення членам комісій належного доступу до публічної інформації, а також установлення відповідальності за втручання в їх роботу. Усе це безпосередньо корелює з якістю прийняття управлінських рішень щодо кадрової політики та організації служби.

Запропоновано положення, згідно з якими існує потреба внесення змін до нормативних актів, що регламентують діяльність дисциплінарних комісій Національної поліції, зокрема в частині встановлення адміністративної відповідальності за втручання та перешкоджання їхній роботі, а також створення надійного механізму їх інституційної й процедурної незалежності при ухваленні рішень.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що у роботі послідовно проаналізовано теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень, розкрито особливості підготовки, ухвалення та організації їх виконання в органах і підрозділах Національної поліції України, а також обґрунтовано напрями вдосконалення організаційно-правового забезпечення відповідних управлінських процедур, що дає змогу сформулювати такі узагальнюючі висновки.

1. Шляхом комплексного осмислення доктринальних підходів і чинних нормативно-правових засад з'ясовано зміст управлінського рішення як багатовимірного соціально-правового явища, у структурі якого поєднуються аналітико-інтелектуальні, організаційно-управлінські та владно-імперативні елементи. Управлінське рішення, що формується та ухвалюється в органах і підрозділах поліції охарактеризовано як результат свідомого вибору уповноваженим суб'єктом управління варіанта дій, спрямованих на розв'язання конкретної службово-оперативної чи організаційної проблеми в умовах багатофакторності зовнішнього і внутрішнього середовища. Уточнено ознаки такого рішення, що дозволило сформувати цілісне уявлення про його місце в системі публічного управління у сфері внутрішніх справ.

2. Обґрунтовано структуру процесу прийняття управлінських рішень у системі органів та підрозділів Національної поліції, який включає взаємопов'язані етапи: діагностику та аналіз проблемної ситуації; збирання, відбір та опрацювання релевантної інформації; формулювання цілей та критеріїв їх досягнення; розроблення альтернативних варіантів рішень; їх оцінювання й добір оптимального варіанта; формалізацію та ухвалення рішення; організацію виконання; моніторинг реалізації, контроль і підсумкове оцінювання результатів. Показано, що дотримання логіки зазначеного алгоритму дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень, знизити рівень суб'єктивізму та мінімізувати управлінські ризики, пов'язані з невідповідністю обраних заходів реальним умовам службової діяльності.

3. Аргументовано, що якість управлінських рішень у діяльності Національної поліції істотно залежить від повноти й достовірності аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування поліцейських підрозділів. У роботі охарактеризовано можливості застосування сучасних аналітичних інструментів (PEST-, SWOT-, ABC-, SPACE-аналізу, аналізу зацікавлених сторін тощо) для виявлення тенденцій, загроз, можливостей і ресурсних обмежень, які мають бути враховані при плануванні та реалізації управлінських рішень. Показано, що комплексне використання таких методик створює інформаційно-аналітичну базу, необхідну для стратегічно вивірених рішень у сфері організаційного розвитку, кадрової політики, ресурсного забезпечення, інформаційної безпеки та сервісної діяльності поліції.

4. Виявлено низку проблем у чинному нормативно-правовому регулюванні статусу Національної поліції та організації прийняття управлінських рішень у її органах і підрозділах. До ключових із них віднесено: неврегульованість на законодавчому рівні статусу Національної поліції як центрального органу виконавчої влади; відсутність чіткого визначення понять «установа забезпечення», «підприємство», «заклад» у системі поліції; фрагментарність підходів до визначення загальної чисельності та організаційної структури НПУ; недостатню диференціацію повноважень Міністра внутрішніх справ та Голови Національної поліції в частині формування організаційної структури, проведення кадрової політики, визначення стратегічних пріоритетів. Обґрунтовано необхідність внесення відповідних змін до профільних законів і підзаконних нормативних актів з метою усунення колізій, прогалин та удосконалення процедур підготовки й реалізації управлінських рішень.

5. На підставі аналізу організаційної побудови системи органів та підрозділів Національної поліції сформульовано висновок про потребу подальшої оптимізації її структурної моделі. Показано, що чинна конфігурація міжрегіональних підрозділів, спеціальних служб і територіальних органів не завжди забезпечує достатній рівень узгодженості управлінських рішень, чіткості ліній підпорядкування та персоналізації відповідальності керівників за

результати службової діяльності. Запропоновано напрями удосконалення організаційної структури (уточнення статусу окремих видів поліції, впорядкування вертикалі підпорядкування міжрегіональних підрозділів, нормативне визначення правового статусу шкільних офіцерів поліції, удосконалення порядку несення патрульної служби тощо), реалізація яких сприятиме більш раціональному розподілу компетенцій та підвищенню керованості поліцейської системи.

6. Доведено ключову роль планування й контролю як базових функцій управління в органах та підрозділах Національної поліції, від якості реалізації яких безпосередньо залежить ефективність ухвалюваних управлінських рішень. На матеріалі аналізу чинних відомчих актів аргументовано доцільність доопрацювання Інструкції з організації планування в системі Національної поліції України, зокрема шляхом догматичного закріплення спеціальних та індивідуальних планів, визначення єдиних вимог до їх структури, змісту, строків та форм контролю виконання. Сформульовано рекомендації щодо активнішого застосування сучасних методик цілепокладання та стратегічного аналізу (SMART, OKR, SWOT тощо), що дозволяють забезпечити прозорість і вимірність цілей управлінських рішень, а також об'єктивність оцінки досягнутих результатів.

7. Окреслено системні проблеми інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень у системі МВС України та Національної поліції. У роботі звернуто увагу на неузгодженість переліків і структури баз даних та реєстрів, що входять до єдиної інформаційної системи МВС, із положеннями Закону України «Про Національну поліцію» та окремих відомчих актів. Запропоновано шляхи гармонізації відповідних переліків шляхом ухвалення єдиного нормативного акта, який би визначав склад, правовий режим і взаємозв'язки інформаційних ресурсів центрального апарату МВС та підпорядкованих йому органів. Наголошено, що чітка регламентація інформаційних потоків, порядку доступу й обміну даними є ключовою передумовою для формування надійної аналітичної основи управлінських рішень і забезпечення їх законності, обґрунтованості та прозорості.

8. Сформульовано висновок про визначальне значення кадрового потенціалу й управлінських компетенцій керівників органів і підрозділів Національної поліції для якості ухвалюваних управлінських рішень. З'ясовано, що попри здійснені кроки з упровадження професіограм поліцейських, потребують подальшої розробки профілі компетенцій керівників різних рівнів, а також відомчі методичні підходи до оцінювання їх лідерських і управлінських якостей. Підкреслено доцільність інституціоналізації моделей компетенцій, запропонованих провідними консалтинговими компаніями, та інтеграції відповідних підходів у систему відбору, атестування, планування кар'єри й підвищення кваліфікації керівного складу. Окремо обґрунтовано необхідність удосконалення правового статусу поліцейських і дисциплінарних комісій, закріплення їх реальної процесуальної самостійності, запровадження відповідальності за втручання в їх діяльність, що у підсумку має підвищити об'єктивність управлінських рішень у кадровій та дисциплінарній сферах.

9. Особливу увагу в дослідженні приділено питанням організації первинної професійної підготовки та післядипломної освіти поліцейських, від яких безпосередньо залежить спроможність персоналу органів і підрозділів Національної поліції до ухвалення та реалізації якісних управлінських рішень. Виявлено проблеми дублювання функцій між закладами вищої освіти МВС і навчальними центрами НПУ, відсутність єдиних підходів до змісту та результатів первинної професійної підготовки, неузгодженість окремих відомчих концепцій і положень. Запропоновано закріпити на нормативному рівні єдину трирівневу модель підготовки поліцейських із визначенням типів документів про освіту, строків навчання, структури компетентностей випускників, а також посилити практичну спрямованість освітніх програм щодо формування навичок аналізу управлінських ситуацій, стратегічного мислення, ризик-орієнтованого підходу та командного ухвалення рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузнецов, Е.А. Управлінські рішення: методологія інтегральної якості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2025. № 24(2(60)). С. 27–42. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).339885](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).339885)
2. Бакуменко В.Д. Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч.посіб. Київ : Міленіум, 2003. 256с.
3. Мельник А.Ф. Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підручник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
4. Саймон А, Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції; пер. з англ. Київ : АртЕК, 2001. 392 с.
5. Дерлоу Дж. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень ; пер. з англ. Київ : Наук.думка, 2001. 242 с.
6. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4. С. 316–317. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136>
7. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єрємін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87>
8. Енциклопедія державного управління :у 8 томах/-ред.кол.: Ю.В.Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. 630 с.
9. Галіцин В., Галіцина О., Галіцин В. Управління інформаційними ризиками як чинник підвищення ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-10>
10. 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.

11. Lempert R. J. Decision Making under Deep Uncertainty and the Great Acceleration: The Role of Experts and Policy Analysis in a World in Transition. CA: RAND Corporation. 2025. DOI: <https://doi.org/10.7249/PEA3789-1>

12. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч.посібник. Львів: Видавництво Львівської політехники, 2012. 400 С.

13. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

14. Мельник А.Ф. Методологія наукових досліджень. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Методологія наукових досліджень» для студентів освітнього ступеня «магістр» спеціальностей 074 – «Публічне управління і адміністрування, 073 – «Менеджмент». 2017. 46 с.

15. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>

16. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: навч.посібник.- Київ : ЦУЛ,2004. 396 с.

17. Кузьмінов М.В., Аналіз моделей стратегічного планування в умовах нестабільного середовища. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 160-166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.160-166>

18. Воронов О. Інтерпретація поняття «управлінське рішення» у сфері державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2. С. 38–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_2_6

19. Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи теорії державного управління): навчальний посібник у трьох частинах. Ч. 1. Основи теорії державного управління. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с.

20. Музичук О. М. Процедури прийняття управлінських рішень в органах внутрішніх справ. *Вісник Харківськ. нац. ун-ту внутр. справ*. 2007. Вип. 36.

С. 213–218.

21. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 40 с.

22. Салманова О. Ю. Правові акти в управлінській діяльності Національної поліції України: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07 / МВС України, Харк. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2016. 40 с.

23. Управління органами Національної поліції України: підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка; МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

24. Боковець, В. Давидюк Л. Управлінські рішення в логістиці : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2025. 177 с.

25. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник/ за ред. Ю.Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

26. Оксєнюк А. Поняття, принципи та система публічного управління в адміністративно-політичній сфері. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: “Юридичні науки”. 2025. № 1(45). С. 163-172. DOI: I <http://doi.org/10.23939/law2025.45.163>

27. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М.М. Новікова, Н.О. Кондратєнко, М.В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бєкетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.

28. Санніков А.І. Психологічна система ухвалення рішення. *Наука і освіта. Спецвипуск. “Психологія особистості: теорія, досвід, практика”*. 2010. №9. С. 149. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/9_2010/38.pdf

29. Малиновський В.Я. Державне управління. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: Атіка, 2009. 608 с.

30. Бугайчук К. Л. Організаційна структура органів поліції України. Управління органами Національної поліції України: підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка; МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ.

Харків: Стильна типографія, 2017. С. 81–92.

31. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник / за ред. канд. юрид. наук Ю. Ф. Кравченка. Київ: Національна академія внутрішніх справ України, 1999. 702 с.

32. Бугайчук К. Л. Поняття, ознаки та класифікація управлінських рішень, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції України. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. Вип. 1. Т. 1. С. 130–136.

33. Дунда С. П., Побережна М. П. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» денної та заочн. форм навч. Київ: НУХТ, 2013. 122 с.

34. Про затвердження Правил підготовки проектів актів Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.09.2005 № 870. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/870-2005-%D0%BF>

35. Методичні рекомендації щодо розроблення проектів законів та дотримання вимог нормопроектної техніки: схвалено постановою колегії Міністерства юстиції України від 21 листопада 2000 року № 41. Міністерство юстиції України, Центр правової реформи і законопроектних робіт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0041323-00#Text>

36. Бугайчук К. Л. Поняття ознаки та вимоги до управлінських рішень в органах Національної поліції України. *Публічне адміністрування в умовах змін та перетворень*: збірник наукових праць за матеріалами III міжнародної науковопрактичної конференції (11–12 квітня 2019 р., м. Харків) / Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2019. С. 461-464.

37. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207>

38. Питання проведення гендерно-правової експертизи: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2018 № 997. URL: <https://zakon.rada.gov>.

ua/laws/show/997-2018-%D0%BF

39. Гуторова О. О. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2014. 383 с.

40. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 200 с.

41. Сергієнко Т. І. Публічне управління та адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія: Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.

42. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розробки і прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201-204.

43. Чернов С. І. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів всіх форм навчання за спеціальністю 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)») / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2014. 97 с.

44. Новікова М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент») / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.

45. Кухаренко В. М., Березенська С. М., Бугайчук К. Л. Теорія та практика змішаного навчання: монографія. Харків: «Міськдрук»; НТУ «ХП», 2016. 284 с.

46. Технологія розробки дистанційного курсу / за ред. В.Ю. Бикова та В.М. Кухаренка. Київ: Міленіум, 2008. 324 с.

47. Про затвердження Положення про Правовий департамент Національної поліції України: наказ Національної поліції від 27 листопада

2015 року № 124. URL: <http://tranzit.ltd.ua/nakaz/>

48. Про затвердження Інструкції з організації нормотворчої діяльності в системі Національної поліції України : наказ Національної поліції України від 26.10.2016 р. № 1070. URL: <http://tranzit.ltd.ua/nakaz/>

49. Безпалова О. І. Шляхи вдосконалення законодавчого забезпечення реалізації правоохоронної функції держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2015. Т.2. Вип. 34. С. 60–63.

50. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України 17.03.2011 № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>

51. Про затвердження Положення про Національну поліцію: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 28.10.2015 № 877. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-%D0%BF>

52. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/580-19>

53. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

54. Про затвердження Положення про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліцію: Наказ МВС України від 16.02.2016 № 105. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>

55. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>

56. Про загальну структуру і чисельність Міністерства внутрішніх справ України: Закон України від 10.01.2002 № 2925-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2925-14>

57. Питання реформування органів внутрішніх справ: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 № 1118-р. URL: <https://goo.gl/8rFaeF>

58. Про ліквідацію територіального органу Національної поліції: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 981. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981-2016-%D0%BF>

59. Дрозд О.Ю. Служба фінансових розслідувань як орган боротьби з

адміністративними корупційними правопорушеннями. *Митна справа*. 2014. № 4(2). С. 121–127.

60. Рєзнїк О. М. Оцїнка дїяльностї правоохоронних органїв щодо забезпечення фїнансово-економїчної безпеки держави. *Прикарпатський юридичний вїсник*. 2017. Вип. 6(2). С. 71–74.

61. Рєзнїк О. М. Реформування правоохоронних органїв в аспектї забезпечення фїнансово-економїчної безпеки держави. *Право і суспїльство*. 2016. № 2. С. 145–151.

62. Про Бюро економїчної безпеки України : Закону України вїд 28 сїчня 2021 року № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>

63. Про затвердження Положення про пїдроздїли полїцїї особливого призначення: Наказ МВС України вїд 04.12.2017 № 987. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1565-17>

64. Про затвердження Положення про пїдроздїли полїцїї особливого призначення «Корпус оперативно-раптової дїї»: Наказ МВС України вїд 26.11.2018 № 958. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1436-18>

65. Про затвердження Положення про пїдроздїли полїцїї особливого призначення : наказ Мїнїстерства внутрїшніх справ України вїд 04 грудня 2017 року № 987. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1565-17#Text>

66. Програма «Школа і полїцїя». Сайт Інституту модернїзацїї змїсту освїти. URL: <https://imzo.gov.ua/osvita/pozashkilna-osvita-ta-vihovna-robota/programa-shkola-i-politsiya>

67. Про затвердження Інструкцїї з органїзацїї планування в системї Нацїональної полїцїї України : наказ Нацїональної полїцїї України вїд 24.12.2015 р. № 202. URL: <http://tranzit.ltd.ua/nakaz/>

68. Цїлепокладання по методу OKR в компанїї Google. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/cilepokladannya-po-metodu-okr-v-kompaniyi-google>

69. Про затвердження Інструкцїї з органїзацїї та проведення перевїрок службової дїяльностї органїв (пїдроздїлїв) Нацїональної полїцїї: Наказ МВС

України від 30.01.2017 № 67. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0304-17>

70. Про реалізацію окремих положень Дисциплінарного статуту Національної поліції України: Наказ МВС України від 07.11.2018 № 893. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1355-18>

71. Про утворення робочої групи з розроблення професіограми поліцейського патрульної поліції: Наказ МВС України від 17.01.2019 № 23. URL: <https://npu.gov.ua/timeline?&type=acts>

72. Про затвердження складу робочої групи з розроблення професіограм за основними видами поліцейської діяльності: Наказ МВС України від 15.01.2018 № 24. URL: <https://npu.gov.ua/timeline?&type=acts>

73. Про затвердження Концепції програми інформатизації системи Міністерства внутрішніх справ України на 2018–2020 роки: Рішення колегії МВС від 05.11.2018 № 18 КМ. URL: <https://npu.gov.ua/timeline?&type=acts>

74. Бугайчук К. Л. Щодо удосконалення інформаційного забезпечення діяльності Міністерства внутрішніх справ та національної поліції України. *International scientific and practical conference «New challenges of legal science in Ukraine and EU countries»* (Miskolc, Hungary, April 19–20, 2019). Miskolc: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2019. P. 206–209.

75. Про затвердження Положення про єдину інформаційну систему Міністерства внутрішніх справ та переліку її пріоритетних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 № 1024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-2018-%D0%BF>

76. Про затвердження Положення про інформаційно-телекомунікаційну систему «Інформаційний портал Національної поліції України»: Наказ МВС України від 03.08.2017 № 676. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1059-17>

77. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України від 15.03.2018 № 2337-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19>

78. Рекомендація Rec (2001) 10 Комітету Міністрів державам-учасникам Ради Європи «Про Європейський кодекс поліцейської етики» (Ухвалена

Комітетом міністрів 19 вересня 2001 на 765-му засіданні заступників міністрів).

URL: <http://pravo.org.ua/files/Criminal%20justice/rec1.pdf>

79. Звіт про результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів, виділених на забезпечення діяльності підрозділів, установ та закладів національної поліції України: затверджений рішенням Рахункової палати від 11.04. 2018 № 10-2. Київ, 2018. . URL: <https://npu.gov.ua/timeline?&type=acts>

80. Про затвердження кваліфікаційної характеристики професії 5162 «поліцейський (за спеціалізаціями)»: Наказ МВС України від 16.11.2016 № 1213. URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=0AFBQ7B670>

81. Про затвердження Концепції реформування освіти в Міністерстві внутрішніх справ України: Наказ МВС України від 25.11.2016 № 1252. . URL: <https://npu.gov.ua/timeline?&type=acts>

82. Про затвердження Концепції запровадження трирівневої моделі підготовки поліцейських: Наказ МВС України від 29.01.2018 № 51. . URL: <https://npu.gov.ua/timeline?&type=acts>