

References:

1. Slyusar V. (2019) Artificial intelligence as the basis of future control networks. Coordination problems of military technical and deensive industrial policy in Ukraine. Weapons and military equipment development perspectives. *VII International Scientific and Practical Conference. Abstracts of reports. October 8–10*, Kyiv. P. 76–77.
2. Goncharova A.V. & Kobzieva T.A. (2015) Tsyvilne pravo Ukrainy: navchalnyi posibnyk [Civil law of Ukraine: a textbook]. *Sumy: SumDU*, 168 p. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/39181/1/honcharova_pravo.pdf [in Ukraine].
3. Gontareva I.I. & Nemchinova M.B. & Popova A.A. (1975) Matematika i kibernetika v ekonomike: Slovar-spravochnik [Mathematics and cybernetics in economics: A reference book]. 2-e izdanie. *Moskva: Ekonomika*. 700 p. [in Russian].
4. Andreev G.N. & Savello L.L. (2009) O formalizatsii kategorii sistema [About formalizing the system category]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia*. Vyp. 3. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=1139>. [in Russian].
5. Karchevskiy M.V. (2017) Pravove rehuliuвання sotsializatsii shtuchnoho intelektu [Legal regulation of socialization of artificial intelligence]. *Visnyk Luhanskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav imeni E.O. Didorenka. Naukovo-teoretychnyi zhurnal*. Vyp. 2 (78). P. 99–108. [in Ukraine].
6. Matviichuk, A. (2011) Mozhlyvosti ta perspektyvy stvorennia shtuchnoho intelektu [Opportunities and prospects for creating artificial intelligence]. *Visnyk NAN Ukrainy*. Vyp. 12. P. 36–51. [in Ukraine].
7. GPT-3. (2020) A robot wrote this entire article. Are you scared yet; human? *The Guardian*. URL: https://amp.theguardian.com/commentisfree/2020/sep/08/robot-wrote-this-article-gpt-3?_twitter_impression=true&fbclid=IwAR3e9dhXhs03T_gbfYYX7jxKUF7DQX8vvxzm
8. Čerka P. & Grigienė J. & Širbikytė G. (2015) Liability for damages caused by artificial intelligence. *Computer Law & Security Review*. Vyp. 31, Issue 3. P. 376–389. DOI: 10.1016/j.clsr.2015.03.008.
9. Atabekov A. & Yastrebov O. (2018) Legal Status of Artificial Intelligence Across Countries: Legislation on the Move. *European Research Studies Journal*. Vyp. 4, P. 773–782.
10. Popok T.V. (2015) Shtuchnyi intelekt: perspektyvy ta zahrozy [Artificial intelligence: prospects and threats]. *Studentskyi visnyk NUVHP. Rivne: NUVHP, Vypusk Vyp. 2 (4)*. P. 252–253. [in Ukraine].
11. Voinikanis E.A. & Semenova E.V. & Tiuliaev G.S. (2018) Iskusstvennyi intellekt i pravo: vyzovy i vozmozhnosti samoobuchaiushchikhsia algoritmov [Artificial Intelligence and Law: Challenges and Opportunities for Self-Learning Algorithms]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo*. Vyp. 4. P. 137–148. [in Russian].
12. Abbott R. (2016) I Think, Therefore I Invent: Creative Computers and the Future of Patent Law. *Boston College Law Review*, Vol. 57, № 4, P. 1079–1126.
13. Petit N. (2017) Law and Regulation of Artificial Intelligence and Robots – Conceptual Framework and Normative Implication. 31 p. DOI: 10.2139/ssrn.2931339.
14. Palmerini E. & Bertolini A. & Battaglia F. & Koops B-J. & Carnevale A. & Salvini P. (2016) RoboLaw: Towards a European framework for robotics regulation. *Robotics and Autonomous Systems*. № 86. P. 78–85. DOI: 10.1016/j.robot.2016.08.026.

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.3.1.27>

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

Руслан Горяченко

аспірант наукової лабораторії з проблем превентивної діяльності та запобігання корупції

Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)

ORCID ID: 0000-0001-9269-9717

Анотація. Статтю присвячено дослідженню сутності основних напрямів реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України. Проаналізовано зміст та співвідношення понять «кадрова політика» та «кадрове забезпечення». Здійснено аналіз наявних наукових досліджень, присвячених з'ясуванню змісту поняття «кадрова політика в органах Національної поліції» та надане авторське визначення цього терміна. Розглянуто Стратегію розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року, одним із пріоритетів якої є розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників із метою формування стабільного та високопрофесійного кадрового складу органів системи Міністерства внутрішніх справ. Висвітлено основні сучасні виклики та загрози в означеній сфері, серед яких відсутність ефективної та сучасної системи підготовки, відбору й управління персоналом, прозорих механізмів кар'єрного зростання; відсутність належної системи соціального захисту, професійного зростання та мотивації працівників органів системи Міністерства внутрішніх справ, низький рівень ініціативності працівників, їхня вразливість до корупційних ризиків; відсутність налагодженої системи внутрішніх комунікацій, які необхідно подолати для формування високопрофесійного кадрового складу органів системи Міністерства внутрішніх справ, який здатний належно реагувати на сучасні виклики та загрози. Ретельно вивчено План заходів із реалізації Стратегії розвитку органів систем Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 693-р. На підставі проаналізованих наукових досліджень та нормативно-правових актів надано перелік та характеристику змісту основних напрямів сучасної кадрової політики в органах Національної поліції України, що мають ключове значення для ефективного її здійснення, зумовлюють її сучасний стан та враховують перспективи вдосконалення.

Ключові слова: кадрова політика МВС, реалізація кадрової політики, підготовка поліцейських кадрів.

THE MAIN STRUCTURES OF THE PERSONNEL POLICY REALIZATION IN THE BODIES OF THE NATIONAL POLICE

Ruslan Horiachenko

*Graduate Student at the Scientific Laboratory on Problems Preventive Activities
and Prevention of Corruption*

National Academy of Internal Affairs (Kyiv, Ukraine)

ORCID ID: 0000-0001-9269-9717

Abstract. The article is devoted to the study of the essence of the main directions of personnel policy implementation in the bodies of the National Police of Ukraine. The content and correlation of the concepts “personnel policy” and “staffing” are analyzed. The analysis of the existing scientific researches devoted to clarification of the concept of “personnel policy in bodies of National police” is carried out and the author’s definition of this term is given. The Strategy for the Development of System Bodies of the Ministry of Internal Affairs for the period up to 2020 is considered. One of its priorities is the development of human resources and social protection of employees in order to form a stable and highly professional staff of the Ministry of Internal Affairs. The main current challenges and threats in this area are highlighted, including the lack of an effective and modern system of training, selection and management of personnel, transparent mechanisms for career growth; lack of a proper system of social protection, professional growth and motivation of employees of the Ministry of Internal Affairs, low level of initiative of employees and their vulnerability to corruption risks; the lack of a well-established system of internal communications that need to be overcome in order to form a highly professional staff of the Ministry of Internal Affairs, which is able to respond appropriately to modern challenges and threats. The Action Plan for the implementation of the Strategy for the Development of Systems of the Ministry of Internal Affairs for the period up to 2020, approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 21, 2019 № 693-r. Based on the analyzed research and regulations, a list and description of the content of the main areas of modern personnel policy in the National Police of Ukraine, which are key to its effective implementation, determine its current state and take into account prospects for improvement.

Key words: Personnel policy of Ministry of Internal Affairs, implementation of personnel policy, training of police personnel.

GLÓWNE KIERUNKI REALIZACJI POLITYKI KADROWEJ W ORGANACH POLICJI NARODOWEJ

Ruslan Horiachenko

aspirant Laboratorium Naukowego ds. Działań Prewencyjnych i Zapobiegania Korupcji

Narodowej Akademii Spraw Wewnętrznych (Kijów, Ukraina)

ORCID ID: 0000-0001-9269-9717

Adnotacja. Artykuł poświęcony jest badaniu istoty głównych kierunków realizacji polityki kadrowej w organach Narodowej Policji Ukrainy. Dokonano analizy treści i stosunku pojęć „polityka kadrowa” a „kadra”. Dokonano analizy dotychczasowych badań naukowych poświęconych wyjaśnieniu treści pojęcia „polityka kadrowa w organach Policji Narodowej” oraz nadano autorską definicję tego terminu. Rozważono Strategię rozwoju organów systemu Ministerstwa Spraw Wewnętrznych na okres do 2020 r., której jednym z priorytetów jest rozwój potencjału kadrowego i ochrona socjalna pracowników w celu utworzenia stabilnej i wysoce profesjonalnej kadry organów systemu Ministerstwa Spraw Wewnętrznych. Podkreślono główne współczesne wyzwania i zagrożenia w tej dziedzinie, w tym brak skutecznego i nowoczesnego systemu szkolenia, doboru i zarządzania personelem, przejrzystych mechanizmów rozwoju kariery; brak odpowiedniego systemu ochrony socjalnej, rozwoju zawodowego i motywacji pracowników organów systemu Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, niski poziom inicjatywy pracowników i ich podatność na ryzyko korupcji; brak sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej, które należy pokonać, aby utworzyć wysoce profesjonalną kadrę organów systemu Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, która jest w stanie odpowiednio reagować na nowoczesne wyzwania i zagrożenia. Dokładnie zbadany Plan działań dotyczących wdrożenia strategii rozwoju systemów organów Ministerstwa Spraw Wewnętrznych na okres do 2020 r., zatwierdzony Rozporządzeniem Rady Ministrów Ukrainy z dnia 21 sierpnia 2019 r. № 693-p. Na podstawie przeanalizowanych badań naukowych i aktów prawnych przedstawiono wykaz i charakterystykę treści głównych kierunków współczesnej polityki kadrowej w organach Policji Narodowej Ukrainy, które są kluczowe dla skutecznego jej wdrożenia, warunkują jej aktualny stan i uwzględniają perspektywy poprawy.

Słowa kluczowe: polityka kadrowa Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, realizacja polityki kadrowej, szkolenie kadr policyjnych.

Вступ. В умовах постійних змін, реформ, удосконалення правової системи нашої держави зростають вимоги до кадрового забезпечення в багатьох сферах суспільної діяльності. Інтеграційні прагнення та закордонний досвід також зумовлюють необхідність у нових підходах до управління кадрами, прогресивних методах їх відбору, навчання тощо. У зв’язку із цим для забезпечення ефективної правоохоронної системи в державі, що відповідає вимогам сьогодення, нагальним стає питання формування та реалізації кадрової політики в органах, що здійснюють правоохоронну діяльність, зокрема Національної поліції України.

Стратегією розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ (далі – МВС) на період до 2020 р. було визначено, що ключовими викликами, які натепер стоять перед органами системи МВС, є ті, що безпосередньо пов'язані з її компетентністю в забезпеченні громадян та суспільства, здатністю протистояти злочинності, забезпечувати прозоре надання якісних послуг (On approval of the Strategy, 2017).

Водночас варто вказати на ту кадрову ситуацію, яку маємо в умовах сьогодення щодо комплектування органів та підрозділів Національної поліції, з огляду на її основне призначення – забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку.

Так, станом на січень 2020 р. загальний рівень некомплекту поліцейських по Україні становить 17,1%, а станом на 1 червня 2019 р. в Національній поліції налічувалося 19,4 тисячі вакансій – некомплект становив 15,3%.

Зважаючи на статистику, доречним буде зазначити кадрове забезпечення органів Національної поліції у регіонах. Так, найвищий рівень некомплекту, згідно з повідомленням Національної поліції України та МВС України, у Черкаській (22,3%) і Донецькій (20,6%) областях; найнижчий – в Івано-Франківській (9%) і Чернівецькій (9,5%) областях. Некомплект поліцейських у Києві – на рівні 16,8%, у Київській області – 18%; у Чернігівській і Одеській областях – на рівні 10,3%; у Хмельницькій – 12,9%; у Херсонській – 13,2%, у Харківській, Вінницькій і Полтавській – на рівні 12,5%. У Тернопільській області некомплект поліцейських становить 12,3%; у Сумській області – 11,5%; у Рівненській – 10,1%; у кримській поліції – 15,9%. Водночас у Миколаївській області некомплект поліцейських – на рівні 10,5%; у Львівській – 17,2%; у Луганській і Закарпатській областях – на рівні 17,7%; у Кіровоградській області – 13,4%; у Запорізькій області – 13,1%; у Житомирській і Волинській – на рівні 11,2%; у Дніпропетровській області – 14,6%.

Окремо варто вказати інформацію щодо некомплекту патрульних поліцейських по Україні, загальний некомплект становить 26,1%. Водночас найвищий рівень некомплекту патрульних – у Запорізькій області (50,1%); найменший некомплект – у Харківській області (13,7%). У Дніпропетровській – 23,9%, на Волині – 27,9%, у Вінницькій області – на рівні 32,4%.

У зв'язку із зазначеними необхідне з'ясування основних напрямів реалізації кадрової політики в органах Національної поліції, що зумовлюють її сучасний стан та перспективи вдосконалення.

Основна частина. Питаннями кадрового забезпечення, реалізації кадрової політики, роботи з кадрами правоохоронних органів присвячено низку наукових досліджень, зокрема, ці питання висвітлювали такі вчені, як: М.І. Ануфрієв, О.М. Бандурка, В.М. Бесчасний, В.С. Венедіктов, О.В. Джафарова, О.Ю. Дрозд, І.В. Зоуля, А.В. Іваниця, М.І. Іншин, М.І. Логвиненко, Н.П. Матюхіна, О.М. Музичук, А.А. Стародубцев, О.С. Юнін, С.О. Шатрава й інші. Незважаючи на досить значну наукову дослідженість цих питань, з огляду на наявність сучасних суспільних змін та викликів, варто більш детально розглянути сформовані та перспективні напрями реалізації кадрової політики в органах Національної поліції, що і зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Метою дослідження є виокремлення основних напрямів реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України та з'ясування перспектив їх удосконалення. Для досягнення зазначеної мети необхідне виконання таких завдань: з'ясування змісту понять «кадрове забезпечення», «кадрова політика», характеристика сучасного стану роботи з кадрами в органах Національної поліції, визначення проблемних питань, що негативно впливають на ефективну реалізацію кадрової політики в органах Національної поліції.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в ньому вдосконалено розуміння сутності основних напрямів реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України з урахуванням реалій сьогодення, поширених наукових поглядів і норм чинного законодавства.

Однією з необхідних умов досягнення мети цього дослідження є з'ясування змісту понять «кадрова політика» та «кадрове забезпечення» в органах Національної поліції, висвітлення питань їх характеристики та співвідношення. Щодо визначення поняття «кадрова політика», то Н.П. Матюхіною воно було сформульовано як «генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, які спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу» (Bandurka, 2000: 32). В.С. Венедіктов та М.І. Іншин вважають, що кадрова політика – це нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу (Venedyktov, Inshyn, 2005: 4).

Погоджуємося з вітчизняними дослідниками щодо окреслених питань, у наукових працях натрапляємо на твердження, що кадрова політика – це складний, багатогранний процес, який містить послідовне здійснення низки законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів щодо формування умов для забезпечення досягнення цілей розвитку держави та суспільства загалом (Tanko, 2020: 215). На думку К.Л. Бугайчука, визначення терміна «кадрова політика» можна сформулювати так: «нормативно закріплена сукупність правил, принципів, норм, поглядів, рекомендацій стосовно загальної організації роботи з персоналом у рамках певної сфери суспільного життя, державного органу, відокремленого підрозділу або господарського підприємства» (Buhaichuk, 2019: 127).

Переходимо до питання кадрової політики в досліджуваній сфері та зауважимо, що А.В. Іваниця доцільно зазначає, що «кадрова політика в органах поліції та державна кадрова політика співвідносяться між собою як частина та як одне ціле» (Ivanytsia, 2018: 48). Є думка про те, що кадрова політика в органах поліції – це закономірна реалізація певних заходів, зокрема й передбачених нормативно-правовими актами, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого персоналу в органах поліції, що включає в себе

його підбір, підготовку, розстановку та забезпечення професійного й особистого розвитку (Bandurka et al., 2017: 291).

Щодо цього М.В. Ковалів зазначає, що державна кадрова політика у правоохоронній сфері є вагомим чинником розвитку суспільства й елементом саморегуляції життєдіяльності населення, вона має свою об'єктивну логіку, віддзеркалює рівень розвитку, потреби та можливості українського суспільства й держави, реальний стан кадрового забезпечення, рівень професіоналізму кадрів і закономірності розвитку кадрових процесів, а також їхню залежність від характеру та рівня суспільно-політичного й економічного ладу (Kovaliv, 2017: 139). На думку С.О. Шатрави, кадрову політику в органах Національної поліції можна охарактеризувати як сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів кадрового забезпечення, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Національної поліції України, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до служби в органах поліції та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження (Shatrava, 2018: 84).

Варто зазначити, що єдиного визначення змісту та сутності поняття «кадрова політика» не існує. Якщо узагальнити розглянуті твердження, маємо погодитись, що кадрова політика в органах Національної поліції – це сукупність принципів, методів, форм діяльності, спрямованої на відбір, підготовку збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу з метою забезпечення потреб як Національної поліції України, так і кожної окремої особистості.

Важливим, на нашу думку, у контексті даного дослідження є з'ясування змісту та сутності терміна «кадрове забезпечення». Упевненої єдності у визначенні цього поняття та його співвідношення з поняттям «кадрова політика» також немає. Тому розглянемо декілька наявних поглядів.

Отже Н.П. Матюхіна лаконічно визначає поняття «кадрове забезпечення систем управління персоналом» як необхідний кількісний та якісний склад працівників кадрових служб (Bandurka, 2000: 33). Т.Є. Кагановська зазначає, що кадрове забезпечення є досить складним комплексним явищем, із власною структурою, що певним чином відрізняє цей вид діяльності з-поміж інших державних видів діяльності, пов'язаних з управлінням (Kahanovska, 2011: 216). На думку А.М. Клочка, кадрове забезпечення в органах внутрішніх справ – це виконання завдання соціального забезпечення систем та процесів управління у сфері охорони громадського порядку та боротьби зі злочинністю шляхом залучення людей, які відповідають певним вимогам, до реалізації трудових функцій в організаційних рамках МВС України та його структурних підрозділах (Klochko, 2012: 43).

На думку М.О. Маланчія й О.М. Ставицького, кадрове забезпечення правоохоронних органів – це нормативно визначена систематична цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених посадових осіб щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, навчання, виховання, розстановки та звільнення персоналу (Malanchii et al., 2017: 5). Таке визначення, на наш погляд, досить схоже на характеристику поняття «кадрова політика» загалом.

Щодо співвідношення понять «кадрова політика» та «кадрове забезпечення» варто зазначити, що дехто з учених вважає, що кадрова політика втілюється у відповідну діяльність, яку вважаємо кадровим забезпеченням, де останнє має велике значення в реалізації функцій держави (Kahanovska, 2011: 216). Цікавою є думка про те, що забезпечення якісними кадрами є головною ціллю здійснення кадрової політики (Ivanytsia, 2018: 48).

Як зазначає О.В. Джафарова, одним із напрямів кадрової політики в органах Національної поліції є формування кадрового резерву. Процес відбору працівників до кадрового резерву повинен бути якісним, щоб належним чином забезпечувати участь у конкурсах на заміщення вакантних посад виключно зі списку резерву на висунення, а не особистих бажань керівників структурних підрозділів органів поліції. Не врахування результатів кадрового резерву під час призначення на посаду в органах поліції є однією з підстав для оскарження ухваленого рішення в адміністративному суді. У такому разі втілюється один з основних принципів службової кар'єри – право на просування по службі на вищі посади. Тому для ефективного функціонування системи органів поліції велике значення має вдосконалення механізму формування та роботи з кадровим резервом (Dzhafarova, 2014: 176–177).

Отже, формування кадрового резерву в органах Національної поліції – це створення реєстру працівників органів поліції із числа найбільш перспективних, професійно підготовлених та ініціативних осіб, що мають організаторські здібності і які після практичної перевірки та вивчення, а також відповідної цілеспрямованої підготовки можуть розглядатися як кандидати на заміщення вакантних вищих посад в органах поліції, а також для направлення на стажування або підвищення кваліфікації (Dzhafarova, 2014: 177).

Варто наголосити, що організація роботи з кадровим резервом повинна включати в себе три взаємозв'язані етапи: формування кадрового резерву; безпосередню роботу з особами, зарахованими до кадрового резерву, організацію їх навчання та стажування; щорічний аналіз складу кадрового резерву, ефективності роботи з ним, оцінювання рівня підготовленості осіб, зарахованих до кадрового резерву (Dzhafarova, 2014: 177).

Недаремно Законом України «Про Національну поліцію» передбачено, що для забезпечення прозорого добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських на підставі об'єктивного оцінювання професійного рівня й особистих якостей кожного поліцейського, відповідності їх посаді, визначення перспективи службового використання в органах поліції створюються та діють постійні поліцейські комісії. Основне призначення поліцейських комісій таке: 1) проведення відбору (конкурсу) на службу в органи (заклади, уста-

нови) поліції, крім прийому на навчання до вищих навчальних закладів зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських; 2) проведення конкурсу для призначення на вакантну посаду (Pro Natsionalnu politsiiu, 2015).

Крім того, поліцейські комісії створюються у складі апарату центрального органу управління поліції та територіальних органів поліції. Так, до складу поліцейської комісії апарату центрального органу управління поліції входять п'ять осіб: 1) два представники, визначені Міністром внутрішніх справ України, не із числа поліцейських; 2) один представник, визначений керівником поліції; 3) два представники громадськості, рекомендовані Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини, із числа осіб, які мають бездоганну репутацію, високі професійні та моральні якості, суспільний авторитет (Pro Natsionalnu politsiiu, 2015).

Також до складу поліцейської комісії територіальних органів поліції входять п'ятеро осіб: 1) один представник, визначений Міністром внутрішніх справ України, не із числа поліцейських; 2) один представник, визначений керівником поліції; 3) один представник, визначений керівником відповідного територіального органу (закладу, установи) поліції; 4) двоє представників громадськості, обрані відповідною обласною радою, Верховною Радою Автономної Республіки Крим, Київською міською радою, Севастопольською міською радою із числа осіб, які мають бездоганну репутацію, високі професійні та моральні якості, суспільний авторитет (Pro Natsionalnu politsiiu, 2015).

У результаті проведеного аналізу змісту основних понять маємо з'ясувати сутність і особливості сучасної кадрової політики в органах Національної поліції. Варто зазначити, що одним із пріоритетів Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 р. є розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників із метою формування стабільного та високопрофесійного кадрового складу органів системи МВС. Серед викликів, які необхідно подолати для досягнення поставленої мети Стратегії, такі: руйнування професійного ядра, неуплектованість персоналом органів системи МВС; відсутність ефективної та сучасної системи підготовки, відбору й управління персоналом, прозорих механізмів кар'єрного зростання; відсутність належної системи соціального захисту, професійного зростання та мотивації працівників органів системи МВС, низький рівень ініціативності працівників та їхня вразливість до корупційних ризиків; відмінність категорій працівників різних органів системи МВС, що зумовлює необхідність вироблення спеціального підходу до управління персоналом, відсутність налагодженої системи внутрішніх комунікацій (On approval of the Strategy, 2017).

З огляду на той факт, що метою кадрової політики є формування високопрофесійного кадрового складу органів системи МВС, який здатний належно реагувати на сучасні виклики та загрози, напрямки її здійснення мають забезпечувати досягнення означеної мети.

Стратегією також визначаються основні шляхи подолання зазначених викликів. Зважаючи на вищевикладене, а також ретельно вивчивши План заходів із реалізації Стратегії розвитку органів систем Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 р., затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 693-р (Action plan, 2019), маємо зазначити, що основні напрями кадрової політики в органах Національної поліції нині такі:

1. Розвиток відомчої системи освіти та підготовки кадрів, яка відповідає професійним потребам персоналу органів та підрозділів системи МВС і сприяє формуванню загальних цінностей. Реалізація цього напрямку полягає, зокрема, у запровадженні єдиної системи управління організацією освітньої та наукової діяльності в органах системи МВС, сприянні запровадженню новітніх освітніх програм, курсів, освітніх модулів у закладах вищої освіти органів системи МВС, запровадженні навчально-тренінгових заходів для офіцерів поліції за сучасними програмами підготовки, поглибленні і розширенні знань, умінь та навичок працівників органів системи МВС у роботі з інформаційними системами та розвитку кадрового потенціалу з питань дотримання та забезпечення прав і свобод людини під час підготовки в закладах вищої освіти органів системи МВС.

2. Розроблення механізмів забезпечення прозорості відбору кадрів і кар'єрного зростання. Сутність цього напрямку полягає в удосконаленні наявних механізмів кар'єрного зростання в органах системи МВС, оновленні порядку добору кандидатів та запровадженні системи професійного психологічного відбору на службу в поліцію та на навчання до закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання.

3. Розроблення і впровадження програм безперервного професійного розвитку персоналу. Велике значення для реалізації цього напрямку має поглиблення міжнародного співробітництва з питань безперервного професійного розвитку персоналу органів системи МВС, а також запровадження дистанційних онлайн-курсів у системі післядипломної освіти всіх категорій персоналу.

4. Стимулювання керівників усіх рівнів до використання нового управлінського досвіду. Цей напрям полягає в удосконаленні порядку просування по службі та кар'єрного зростання в органах системи МВС з урахуванням необхідності набуття сучасних управлінських навичок. Ефективним вбачається запровадження практики обов'язкового проходження кандидатами для призначення на керівні посади підвищення кваліфікації з передбаченням вивчення та набуття навичок застосування нових управлінських практик, а також окремої підготовки керівних кадрів та їх психологічного тестування.

5. Упровадження сучасних методів мотивації та збалансованої системи соціального захисту працівників органів системи МВС. Важливим у сучасних умовах є формування гнучкої системи морального і матеріального стимулювання, соціального захисту персоналу органів системи МВС. Аналіз та застосування міжнародного досвіду морального і матеріального стимулювання, соціального захисту персоналу правоохоронних

органів. Гармонізація українського законодавства в частині підвищення мотивації для вступу на службу до органів системи МВС із законодавством Європейського Союзу тощо.

6. Упровадження сучасної системи реабілітації та медичного забезпечення працівників органів системи МВС, зокрема: вдосконалення системи менеджменту охорони здоров'я працівників поліції, особового складу та членів їхніх сімей за допомогою профілактики професійних і загальних захворювань, стимулювання фізичної культури і спорту, популяризації здорового способу життя. А також удосконалення системи психологічного забезпечення військовослужбовців, поліцейських, державних службовців та працівників органів системи МВС.

7. Розроблення ефективних підходів до оцінювання роботи працівників органів системи МВС і заохочення їх до підвищення якості роботи, зокрема: розроблення критеріїв оцінки діяльності органів системи МВС, побудова системи здійснення моніторингу і контролю за реалізацією державної політики у відповідних сферах.

8. Створення налагодженої системи внутрішніх комунікацій шляхом запровадження єдиної корпоративної культури в органах системи МВС. А також забезпечення внутрішньої комунікації і навчання працівників органів системи МВС із питань дотримання та забезпечення прав і свобод людини як невід'ємної частини їх професійного навчання.

9. Упровадження механізму міжвідомчого стажування працівників в органах системи МВС. Для реалізації цього напрямку необхідний аналіз міжнародного досвіду міжвідомчої взаємодії, міжвідомчого стажування та мобільності персоналу у правоохоронних органах, запровадження позитивного досвіду, а також нормативне врегулювання цих процесів.

10. Упровадження комплексного гендерного підходу до політики розвитку кадрового потенціалу. Створення механізмів забезпечення рівних умов доступу жінок і чоловіків до служби, просування по службі або кар'єрного зростання в органах системи МВС. Здійснення аналізу стану реалізації принципу гендерної рівності в кадровій політиці органів системи МВС, зокрема під час відбору, прийому на службу тощо.

Наведені в даному дослідженні основні напрями сучасної кадрової політики в органах Національної поліції України мають ключове значення для ефективного її здійснення, зумовлюють її сучасний стан та враховують перспективи вдосконалення.

Висновки. У сучасному суспільстві особливого значення набуває аналіз наявних проблем і загроз формування та реалізації державної кадрової політики як в органах влади загалом, так і в органах Національної поліції зокрема. Оскільки від якісного кадрового потенціалу залежить успіх здійснення покладених на поліцейських завдань із забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку.

Охарактеризовані напрями сучасної кадрової політики в органах Національної поліції України охоплюють досить широке коло цілей та завдань, здійснення яких повною мірою матиме значний позитивний вплив на якість кадрового забезпечення, його постійний розвиток та забезпечення потреб як Національної поліції України, так і кожної окремої особистості.

Список використаних джерел:

1. Бугайчук К.Л. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємство господарство і право*. 2019. № 5. С. 125–131.
2. Венедиктов В.С., Іншин М.І. Сутність та основні напрями кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2005. № 1. С. 4–8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2005_1_4.
3. Джафарова О.В. Формування кадрового резерву як чинник ефективності функціонування органів внутрішніх справ. *Харківський національний університет внутрішніх справ в системі підготовки кадрів України* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Харків, 26 вересня 2014 р. Харків : ХНУВС, 2014. С. 176–178.
4. Іваниця А.В. Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 47–52.
5. Кагановська Т.С. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2011. № 1. С. 215–220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2008_1_33.
6. Клочко А.М. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 1. С. 42–51.
7. Ковалів М.В. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. *Вісник національного університету Львівська політехніка*. 2017. № 876. С. 138–143.
8. Маланчій М.О., Ставицький О.М. Засади кадрового забезпечення у правоохоронній сфері. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadpsdu_2017_1_14.pdf.
9. План заходів з реалізації Стратегії розвитку органів систем Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 р. : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 693-р.
10. Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 р. № 580–VIII.
11. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 р. : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-p>.
12. Танько А.В. Стратегія кадрової політики Національної поліції України у контексті оновлення адміністративно-правових засад захисту прав і свобод людини. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2020. № 2 (89). С. 211–226.
13. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ / укл. Н.П. Матюхіна ; за заг. ред. О.М. Бандурки. Харків : ХНУВС. 2000. 120 с.

14. Управління органами Національної поліції України: підручник / О.М. Бандурка та ін. ; за заг. ред. В.В. Сокупенко. Харків : Стильна типографія, 2017. 580 с.
15. Шатрава С.О. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. *Підприємство господарство і право*. 2018. № 1. С. 83–87.

References:

1. Buhaichuk K.L. (2019). Kadrova polityka ta kadrove zabezpechennia publicznego administruvannia v orhanakh Natsionalnoi politzii [Personnel policy and staffing of public administration in the National Police]. *Pidpriemstvo hospodarstvo i pravo*. № 5. P. 125–131. [in Ukrainian].
2. Venedyktov V.S., Inshyn M.I. (2005). Sutnist ta osnovni napriamky kadrovoi polityky v sferi derzhavnoi sluzhby [The essence and main directions of personnel policy in the field of civil service]. *Forum prava*. № 1. P. 4–8. [in Ukrainian].
3. Dzhafarova O.V. (2014). Formuvannia kadrovoho rezervu yak chynnyk efektyvnosti funktsionuvannia orhaniv vnutrishnikh sprav [Formation of the personnel reserve as a factor of efficiency of functioning of law-enforcement bodies]. *Kharkivskiyi natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav v systemi pidhotovky kadrov Ukrainy : materialy vseukr. nauk.-prakt. konf.* Kharkiv : KhNUVS, 2014. P. 176–178. [in Ukrainian].
4. Ivanytsia A.V. (2018). Zavrannia, napriamy ta pryntsyipy kadrovoi polityky v orhanakh politzii Ukrainy [Tasks, directions and principles of personnel policy in the police of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. № 2. P. 47–52. [in Ukrainian].
5. Kahanovska T.Ie. (2011). Sutnist ta zavrannia kadrovoho zabezpechennia yak zasobu spryannia funktsionuvanniu derzhavy ta yii orhaniv [The essence and objectives of staffing as a means of promoting the functioning of the state and its bodies]. *Forum prava*. № 1. P. 215–220. [in Ukrainian].
6. Klochko A.M. (2012). Poniattia ta zmist kadrovoho zabezpechennia orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy [The concept and content of staffing of internal affairs bodies of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. № 1. P. 42–51. [in Ukrainian].
7. Kovaliv M.V. (2017). Formuvannia derzhavnoi kadrovoi polityky u pravookhoronni sferi Ukrainy [Formation of the state personnel policy in the law enforcement sphere of Ukraine]. *Visnyk natsionalnoho universytetu Lvivska politekhniky*. № 876. P. 138–143. [in Ukrainian].
8. Malanchii M.O., Stavyskyi O.M. (2017). Zasady kadrovoho zabezpechennia u pravookhoronni sferi [Principles of staffing in the law enforcement sphere]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*. № 1. [in Ukrainian].
9. Plan zakhodiv z realizatsii Stratehii rozvytku orhaniv system Ministerstva vnutrishnikh sprav na period do 2020 roku [Action plan for the implementation of the Strategy for the development of systems of the Ministry of Internal Affairs for the period up to 2020]. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 serpnia 2019 r. № 693-r*. [in Ukrainian].
10. Pro Natsionalnu politziiu [About the National Police]: *Zakon Ukrainy vid 02.07.2015 № 580–VIII*. [in Ukrainian].
11. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku orhaniv systemy Ministerstva vnutrishnikh sprav na period do 2020 roku [On approval of the Strategy for the development of the system bodies of the Ministry of Internal Affairs for the period up to 2020]: *rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.11.2017 № 1023-r*. [in Ukrainian].
12. Tanko A.V. (2020). Stratehiia kadrovoi polityky Natsionalnoi politzii Ukrainy u konteksti onovlennia administratyvno-pravovykh zasad zakhystu prav i svobod liudyny [Personnel policy strategy of the National Police of Ukraine in the context of updating the administrative and legal framework for the protection of human rights and freedoms]. *Visnyk KhNUVS*. № 2 (89). P. 211–226. [in Ukrainian].
13. Bandurka O.M. (2000). Terminolohichni slovnyk z upravlinnia personalom orhaniv vnutrishnikh sprav [Glossary of personnel management of internal affairs bodies]. Kharkiv : KhNUVS. 120 p. [in Ukrainian].
14. Bandurka O.M., Bezpalova O.I., Dzhafarova O.V. ta in. (2017). Upravlinnia orhanamy Natsionalnoi politzii Ukrainy [Board of the National Police of Ukraine]: *pidruchnyk*. Kharkiv : Stylina typohrafiia. 2017. 580 p. [in Ukrainian].
15. Shatrava S.O. (2018). Stan ta pravove rehuliuвання kadrovoho zabezpechennia orhaniv Natsionalnoi politzii na suchasnomu etapi rozvytku [Status and legal regulation of staffing of the National Police at the present stage of development]. *Pidpriemstvo hospodarstvo i pravo*. № 1. P. 83–87. [in Ukrainian].