

## ФУНКЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

### ADMINISTRATIVE PERSONNEL FUNCTIONS IN THE SYSTEM OF THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE

Тишлек М.М., в.о. декана факультету № 3

*Донецького державного університету внутрішніх справ*

Кадрова політика в органах та підрозділах Національної поліції України є складовою частиною державної кадрової політики. Вона являє собою систему основних цілей, принципів, форм, методів, завдань та способів роботи по забезпеченню органів та підрозділів Національної поліції кадрами, які володіють необхідними діловими, моральними та професійними якостями. Статтю присвячено дослідженню поняття та змісту функції кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України. Проаналізовано співвідношення понять «кадрова політика» та «кадрове забезпечення». Здійснено аналіз наявних наукових досліджень, присвячених з'ясуванню змісту поняття «функція кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України». Зроблено висновок, що за своєю сутністю і правовою природою функція кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України необхідно розглядати як «форму виявлення» кадрової політики, тобто як похідну від неї категорію. Саме загальна мета кадрової політики визначає зміст функції кадрового забезпечення, а також конкретні форми, методи, засоби і способи її реалізації. 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 поліції, низький рівень ініціативності працівників, їхня вразливість до корупційних ризиків; відсутність налагодженої системи внутрішніх комунікацій, які необхідно подолати для формування високопрофесійного кадрового складу, який здатний належно реагувати на сучасні виклики та загрози. 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:** кадри, кадрова політика, функція, забезпечення, поліція, управління.

Personnel policy in the bodies and units of the National Police of Ukraine is an integral part of the state personnel policy. It is a system of basic goals, principles, forms, methods, tasks and ways of working to provide the bodies and divisions of the National Police with personnel who possess the necessary business, moral and professional qualities. The article is devoted to the study of the concept and content of the function of personnel support management in the system of bodies of the National Police of Ukraine. The relationship between the concepts of «personnel policy» and «personnel support» is analyzed. An analysis of the available scientific research devoted to clarifying the meaning of the concept of «the function of personnel support of management in the system of bodies of the National Police of Ukraine» was carried out. It was concluded that by its essence and legal nature, the function of personnel support management in the system of bodies of the National Police of Ukraine should be considered as a «form of detection» of personnel policy, that is, as a category derived from it. It is the general goal of personnel policy that determines the content of the personnel support function, as well as specific forms, methods, means and methods of its implementation. The main modern challenges and threats in the specified area are highlighted, including the lack of an effective and modern system of personnel training, selection and management, transparent career growth mechanisms; lack of an adequate system of social protection, professional growth and motivation of police officers, low level of initiative of employees, their vulnerability to corruption risks; the lack of an established system of internal communications, which must be overcome in order to form a highly professional staff capable of properly responding to modern challenges and threats. On the basis of the analyzed scientific studies and regulatory legal acts, a list and description of the content of the main directions of the modern personnel policy in the bodies of the National Police of Ukraine, which are of key importance for its effective implementation, determine its current state and take into account the prospects for improvement, are provided.

**Key words:** personnel, personnel policy, function, provision, police, management.

**Актуальність теми.** Нині, органам Національної поліції України потрібна якісна нова кадрова політика, яка спрямована на формування такого кадрового потенціалу, що за своїми якісними та кількісними характеристиками забезпечить ефективне виконання покладених на органи поліції завдань, їх оптимальне функціонування та прогресивний розвиток. Однак розроблення і реалізація цієї кадрової політики об'єктивно неможливі без відповідного наукового забезпечення, яке в сучасних умовах слід розглядати як її органічну складову, фундамент та обов'язковий етап. Саме нагальна потреба в такому науково-теоретичному забезпеченні й обумовлює відповідну теоретичну розвідку.

**Мета статті** – теоретико-практичний аналіз поняття та змісту функції кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України.

**Виклад основного матеріалу.** У демократичному суспільстві кадрова політика має будуватися на основі принципу прагматизму, тобто принципу, при якому до управління залучають виключно професіоналів, оцінюючи їхні професійні якості, а не ідеологічні переконання. Поняттю «кадрова політика» дають таке визначення – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо

вироблення цілей та завдань, спрямованих на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та ринку праці. Вона покликана забезпечити всі ділянки діяльності відповідними за професією та кваліфікацією працівниками і створити у них мотивацію до ефективної праці [6, с. 83–84]. Причому саме кадровий склад (особовий склад, персонал) є останньою ланкою публічного управлінського механізму, через яку реалізується виконавча влада, втілюються в життя державні вимоги та управлінські рішення, і від того, як кадровий склад розуміє і виконує свою роботу, наскільки чітко і правильно діє, залежить ефективність функціонування органу управління і всієї системи виконавчої влади [1, с. 11].

Кадрова політика в органах та підрозділах Національної поліції України є складовою частиною державної кадрової політики. Вона являє собою систему основних цілей, принципів, форм, методів, завдань та способів роботи по забезпеченню органів та підрозділів Національної поліції кадрами, які володіють необхідними діловими, моральними та професійними якостями.

Метою кадрової політики є формування високопрофесійного кадрового корпусу органів Національної поліції, забезпечення стабільності службово-трудових відносин

осіб рядового і начальницького складу та оптимальної збалансованості їх чисельності [4, с. 4]. Відповідна мета забезпечується виконанням таких завдань:

1) організація кадрової роботи на основі всебічного використання досягнень науки, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду;

2) удосконалення управління кадровими процесами на основі сучасної системи науково-аналітичного та інформаційного забезпечення;

3) розвиток нормативної бази кадрової роботи і її постійне вдосконалення з урахуванням сучасних вимог;

4) визначення науково обґрунтованих нормативів кадрового забезпечення органів Національної поліції;

5) забезпечення органів та підрозділів Національної поліції кваліфікованими та компетентними кадрами;

6) забезпечення реалізації соціальних прав і гарантій працівників органів Національної поліції.

Основними напрямками кадрової політики є:

– удосконалення управління кадровими процесами через підвищення ефективності системи управління роботи з кадрами на основі наукового аналізу кадрової ситуації, потреби органів Національної поліції у кадрах, у тому числі спеціалістів з різним освітнім рівнем, кваліфікаційних вимог до працівників органів Національної поліції різного посадового рівня, соціально-психологічних характеристик кандидатів на службу, результатів вивчення громадської думки про роботу органів Національної поліції, науково-методичного забезпечення кадрової роботи;

– модернізація інформаційного і аналітичного забезпечення кадрової роботи на основі створення єдиного інформаційного простору кадрового апарату органів Національної поліції, удосконалення системи оцінки роботи з кадрами;

– комплектування органів Національної поліції кваліфікованими і компетентними працівниками, що передбачає вжиття заходів до скорочення відтоку кваліфікованих кадрів з органів Національної поліції, розроблення науково обґрунтованих методик розрахунку штатної чисельності, відпрацювання системи конкурсного відбору кандидатів на службу;

– розвиток системи професійної орієнтації молоді, розширення мережі ліцеїв, спеціалізованих класів (груп) загальноосвітніх шкіл та інших закладів професійної спрямованості;

– вдосконалення механізму атестування особового складу, врахування думки представників місцевих органів влади, населення і громадськості для оцінки оперативно-службової діяльності органів Національної поліції, особистих і ділових якостей конкретних працівників, їх вкладу в рішення правозахисних і інших завдань;

– вдосконалення нормативно-правової бази роботи з керівними кадрами і резервом на висування;

– розвиток сучасної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, яка повинна забезпечити кардинальне поліпшення системи навчання кадрів керівної ланки, розроблення і впровадження в навчальний процес сучасних технологій і методик підготовки керівників, підвищення професійного рівня педагогічних кадрів навчальних закладів системи МВС України, удосконалення системи службової підготовки, поліпшення методичних розробок проведення занять, використання зарубіжного досвіду в підготовці кадрів. Створення банку даних про досягнення у сфері поліцейської освіти [3, с. 130].

Сучасна кадрова політика в органах Національної поліції носить багатоплановий характер і включає систему чинників, які реально впливають на діяльність органів Національної поліції і процеси формування кадрів. Для управлінських цілей зазвичай використовується функціональна класифікація, згідно з якою прийнято виділяти три категорії працівників: керівників, спеціалістів та допо-

міжний персонал. Ця класифікація стала основою Єдиної номенклатури посад службовців. До керівників відносять осіб, відповідальних за прийняття та організацію виконання управлінських рішень. У системі МВС України до цієї категорії насамперед відносяться керівники всіх органів Національної поліції (УНП в областях, територіальних органів тощо), навчальних закладів, керівники структурних підрозділів Національної поліції, їх заступники тощо [7, с. 607].

Спеціалісти – найбільш численна і структурно складна категорія. Базовим критерієм віднесення працівників органів поліції до спеціалістів є використання ними професійних знань, вмінь і навичок, набутих у результаті спеціалізованого навчання і тренувань. Додатковим критерієм є відсутність у них осіб, які підлеглі їм за посадою, і відповідно права розпоряджатися у сфері внутрішньо-організаційної діяльності. Серед спеціалістів органів поліції, на нашу думку, можна виділити три групи працівників.

Перша група – особи, які приймають і виконують управлінські рішення в рамках функціональних обов'язків у сфері зовнішнього управління. Вони, хоч і не мають підлеглих за посадою, але компетентні справляти управлінський вплив, безпосередньо реалізуючи основні функції тієї підсистеми, елементами якої вони є. Це – слідчі, співробітники карного розшуку, дільничні інспектори поліції.

Друга група – особи, зайняті переважно або виключно оперуванням інформацією, підготовкою управлінських рішень і, можливо, перевіркою їх виконання. Це інспекторський склад апаратів управління. Найбільш типовими представниками цієї групи є інспекторський склад Департаменту організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Національної поліції України, які виконують функції міжгалузевого управління.

Третя група – спеціалісти у вузькому розумінні цього слова, наприклад, особи, які виконують машинну обробку інформації, експерти-криміналісти (техніки-криміналісти) тощо.

Технічні виконавці – це особи, які в основному зайняті виконанням технологічних операцій по збиранню, фіксації, обробці, оформленню, зберіганню, пошуку, розмноженню та контролю за проходженням інформації та носіїв. Це працівники ділових підрозділів та машинописних бюро, технічні секретарі, а також інший обслуговуючий та допоміжний персонал, котрий, як правило, не атестований.

За названим критерієм усі кадри Національної поліції поділяються на дві великі категорії: а) особи, які мають спеціальні звання і б) особи, які не мають спеціальних звань і працюють в Національній поліції за трудовою угодою (в повсякденній практиці їх прийнято називати вільнонайнятими працівниками). На працівників цієї категорії повністю поширюється трудове законодавство.

В. М. Плішкін, аналізуючи зміст кадрової функції органів внутрішніх справ, пропонує визначати її як «специфічно повторювану діяльність, здійснювану в процесі управління органами внутрішніх справ, змістом якої є: забезпечення органів і підрозділів необхідним, контингентом людей, які відповідають певним вимогам, а також інформацією про нього, впровадження науково обґрунтованих методів добору, розстановки, навчання, виховання, стимулювання кадрів, правового регулювання проходження служби та надання правового захисту рядовому і начальницькому складу» [7, с. 601–602]. Майже аналогічну дефініцію, однак із акцентом на органи Державної податкової адміністрації, формулює в своєму дослідженні В. М. Момот [5, с. 91].

Іноді в науковій літературі функція кадрового забезпечення органів внутрішніх справ розглядається як «забезпечення нормальної діяльності» таких органів щодо виконання покладених на них обов'язків шляхом підбору, розстановки, навчання кадрів, які відповідають певним

вимогам, і навіть як «виконання завдань» соціального забезпечення систем і процесів управління у визначеній сфері шляхом залучення людей, що мають певні якості, до реалізації трудових функцій [2, с. 43–46].

Однак наведені вище підходи не в повній мірі розкривають справжню сутність «кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції», оскільки фактично ототожнюють її з «кадровою роботою». Однак, ці поняття мають різний зміст, а тому їх змішування, в принципі, є помилковим. Те ж саме стосується і поняття «робота з кадрами». У цьому аспекті зазначимо, що це одна з найважливіших функцій суб'єкта управління поліції, яка зводиться не лише до організаційно-штатної побудови, а охоплює також процеси формування, розвитку та дозволяє визначити можливості перспективного використання кадрового потенціалу системи для виконання нових завдань. Продовженням роботи по відбору кадрів є їх розстановка. В процесі відбору проводяться різні юридично-важливі дії, але й вони служать одній меті – встановленню придатності (непридатності) конкретної особи до роботи на певній посаді. Виникаючи при цьому відносини носять, як правило, тимчасовий характер: як тільки кандидат підібраний, вони припиняються. У результаті розстановки кадрів особи, які замістили посади рядового та начальницького складу, набувають відповідних владно розпорядчих повноважень, на них покладаються конкретні обов'язки і відповідальність. У колективі, як правило, відбуваються зміни в службових відносинах. Варто додати, що резерв кадрів – це група спеціально відібраних та включених до затвердженого у встановленому законом порядку списку осіб начальницького складу з числа найбільш досвідчених, професійно-підготовлених та ініціативних працівників, які мають організаторські здібності та після практичної перевірки і вивчення на конкретних дорученнях, а також відповідної цілеспрямованої підготовки, можуть розглядатися як кандидати для призначення на вищі посади в порядку просування по службі.

То що ж необхідно розуміти під «функцією кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України»? На нашу думку, для того, щоб з'ясувати сутність будь-якої наукової категорії, необхідно, в першу чергу, розкрити зміст термінологічних понять, які її складають. У нашому випадку, мова йде про таке поняття, як «функція». Більшість тлумачних словників містять відразу декілька його пояснень з різних точок зору. Зокрема, визначають його як «явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін»; «роботу когось, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось»; «призначення, роль чого-небудь» тощо [8].

Взявши за основу наведені вище термінологічні пояснення, а також співставивши їх із результатами наукових досліджень кадрових процесів в органах Національної поліції, МВС України загалом та інших правоохоронних органах зокрема, можемо зробити такий узагальнюючий висновок: *за своєю сутністю і правовою природою функцію кадрового забезпечення органів Національної поліції України необхідно розглядати як «форму виявлення» кадрової політики, тобто як похідну від неї категорію. Саме загальна мета кадрової політики визначає зміст функції кадрового забезпечення, а також конкретні форми, методи, засоби і способи її реалізації. У зв'язку з цим, не в повній мірі погоджуємося із твердженням В. М. Плішкіна, який пропонує розглядати кадрову політику органів внутрішніх справ «як складову кадрової функції, що визначає основні завдання, принципи, зміст, форми і методи реалізації такої функції» [7, с. 602]. Адже саме кадрові політика є вихідним поняттям, і саме від неї залежить конкретне змістове наповнення функції кадрового забезпечення. Відтак, зміна стратегічної спрямованості кадрової політики неодмінно позначається на змісті*

функції кадрового забезпечення, реалізація якої, в свою чергу, не повинна виходити за окреслені кадровою політикою межі.

Проаналізувавши численні наукові джерела, ми прийшли до висновку, що «функції кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України», притаманні такі характерні ознаки:

1) взаємообумовленість із кадровою політикою в органах Національної поліції України;

2) нормативна урегульованість: діяльність щодо кадрового забезпечення органів Національної поліції здійснюється у суворій відповідності із вимогами чинного законодавства;

3) цілеспрямований характер: основною метою функції кадрового забезпечення управління органів Національної поліції є формування таких органів необхідною кількістю висококваліфікованих кадрів, які здатні за своїми професійними, освітніми та особистісними якостями, станом здоров'я виконувати покладені на поліцію завдання і функції;

4) комплексний характер: кадрове забезпечення органів Національної поліції включає в себе не лише кількісне та якісне комплектування таких органів кадрами, але також і їх професійний розвиток (навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка), оцінку їх діяльності, соціальний і правовий захист, виховання тощо;

5) системний характер: кадрове забезпечення органів Національної поліції передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних між собою заходів – правових, економічних, політичних, соціальних, організаційних, освітніх, матеріально-технічних, ресурсних, інформаційних та інших;

6) професійний характер: безпосередня реалізація функцій щодо кадрового забезпечення органів Національної поліції покладається на керівників та спеціальні підрозділи, працівники яких мають необхідний рівень професійної підготовки та є компетентними в кадрових питаннях.

Поряд із цим, проблемність ефективної реалізації функції кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції полягає у виникненні значного розриву між реальними можливостями цих органів та вимогами суспільства щодо діяльності працівників поліції по задоволенню соціальних потреб, зокрема:

по-перше, потребує перегляду стан правового регулювання системи відбору осіб, які виконують управлінські функції в органах поліції. Рівень сучасного управління вимагає залучення до роботи високопрофесійних керівників, які вміють стратегічно мислити, впевнено володіють педагогічними якостями, теорією управління, соціологією і логікою, принципами роботи з особовим складом, використовують основи оперативного мистецтва і тактики тощо.

По-друге, потребує докорінного вдосконалення система підготовки та перепідготовки управлінського персоналу в органах поліції;

По-третє, адміністративно-правова система потребує ліквідації правових прогалин у кадровому забезпеченні. Так, до цього часу в органах поліції деякі терміни, які застосовуються в організаційно-правовій роботі з кадрами не чітко визначені, а нові терміни пропонуються без достатнього обґрунтування щодо їх застосування.

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що недосконалість управління в органах поліції пов'язується також з прорахунками у кадровому забезпеченні цих органів. Послаблення роботи по добору кадрів, поверхове вивчення кандидатів дає можливість проникати в органи поліції особам, які не мають розвинутої правосвідомості та внутрішньої впевненості в неухильному дотриманні закону. Через деякий час такі особи, як правило, порушують службову дисципліну або законність. Тоді доводиться організувати та проводити службові перевірки, вжи-

вати додаткових заходів виховного характеру, понижувати винних у посаді, званні або звільняти їх з органів поліції, позбавляти спеціальних звань.

**Висновки.** Складна правова природа такої наукової категорії, як «функція кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України» дає підстави деяким науковцям ототожнювати її з іншими суміжними поняттями, зокрема такими, як «кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення», «кадрова робота», «робота за кадрами», «управління персоналом».

Однак, таке ототожнення є помилковим, оскільки усі ці поняття мають різний зміст.

Доведено, що функцію кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України слід розглядати як форму виявлення кадрової політики, тобто як похідну від неї категорію. Саме загальна мета кадрової політики визначає зміст функції кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України, а також конкретні форми, методи, засоби і способи її реалізації.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Барегамян С. Х., Брлджи К. В. Теоретико-правові засади формування кадрової політики у сфері державної служби в контексті євроінтеграції України. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія: Право. 2018. Вип. 16. С. 8-14.
2. Горяченко Р. І. Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект: дис. док. філософ. Київ. 2022. 334 с.
3. Денисюк Д. С. Кадрова робота в органах внутрішніх справ України: поняття та процесуально-правовий аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 3-2. Т. 1. С. 129–131.
4. Матюхіна Н. П. Сучасні проблеми управління персоналом органів внутрішніх справ / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Бандурки О. М.: посібник. Харків: «Основа», 2002. 126 с.
5. Момот В. М. Сутність кадрової функції Державної податкової адміністрації України. *Форум права*. 2006. № 3. С. 87–92. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2006-3/06tmvmpau.pdf>.
6. Перов А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями. *Правова держава*. 2017. № 25. С. 83-89.
7. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 1999. 702 с.
8. Словник української мови : в 11 т. / ред. кол. : І. К. Білодід (голова) та ін.; АН Української РСР ; Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні. Київ: Наук. думка, 1979. Т. 10. ред. тому: А. А. Бурячок, Г. М. Гнатюк. 658 с.