

**Винниченко Л. О.,**  
кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри кримінального права та кримінології  
Національного університету державної фіскальної служби України

**Сидоренко О. М.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управлінського обліку, бізнес-аналітики та статистики  
Національного університету державної фіскальної служби України

**Лещенко Т. А.,**  
старший інспектор групи кадрового забезпечення  
Роти патрульної служби поліції особливого призначення «Чернігів»  
Головного управління Національної поліції в Чернігівській області

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

### TOPICAL ISSUES OF OPTIMIZATION OF STAFFING OF THE BODIES OF THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

У статті на основі аналізу наукових підходів чинного законодавства, емпіричних джерел досліджено теоретико-утилітарні проблеми, пов'язані з оптимізацією кадрового відбору та добору на службу до Національної поліції України, сформовано відповідні науково-практичні рекомендації з удосконалення цього процесу. При цьому під час дослідження проведено аналіз передового міжнародного досвіду у сфері кадрового забезпечення поліцейських підрозділів та визначено можливості його адаптації в Україні в процесі подальшого удосконалення системи кадрового забезпечення Національної поліції.

**Ключові слова:** *кадрове забезпечення, Національна поліція України, реформування, євроінтеграція, ефективність, професійно-психологічний добір, оптимізація.*

В статье на основе анализа научных подходов действующего законодательства, эмпирических источников исследованы теоретико-утилитарные проблемы, связанные с оптимизацией кадрового отбора и подбора на службу в Национальной полиции Украины, сформированы соответствующие научно-практические рекомендации по совершенствованию этого процесса. При этом в ходе исследования также проведен анализ передового международного опыта в сфере кадрового обеспечения полицейских подразделений и определены возможности его адаптации в Украине в процессе дальнейшего совершенствования системы кадрового обеспечения Национальной полиции.

**Ключевые слова:** *кадровое обеспечение, Национальная полиция Украина, реформирования, евроинтеграция, эффективность, профессионально-психологический отбор, оптимизация.*

Theoretical and utilitarian problems related to the optimization of personnel selection and selection for service in the National Police of Ukraine are investigated in the article on the basis of the analysis of scientific approaches, current legislation, and empirical sources, and corresponding scientific and practical recommendations for improving this process are formed. At the same time, the study also analyzed the best international experience in the field of personnel provision for police units and defined the possibilities for its adaptation in Ukraine in the process of further improving the system of staffing of the National Police.

**Key words:** *personnel supply, National Police Ukraine, reforming, euro integration, efficiency, professional-psychological selection, optimization.*

**Актуальність теми.** Суспільні зміни, які відбулися в нашій державі протягом останніх років, привернули увагу громадськості до всіх силових структур. Зміна політичної ситуації в державі змусила визначити нові орієнтири, що стало причиною зміни стандартів під час відбору на службу до Національної поліції. Трансформація суспільного життя вимагає адаптації до нових міжнародних реалій сьогодення, нові технології породжують більш досконалі форми злочинної активності, які вимагають кардинальної іншої підготовки кадрів поліції.

Розвинені країни світу поступово виробили свою модель правоохоронних органів, основною оцінкою роботи якої є ступінь довіри громадськості до поліції, оскільки саме ця служба найбільш тісно вза-

ємодіє з простими громадянами. Сьогодні професія поліцейського вимагає володіння універсальними знаннями, починаючи від будови вогнепальної зброї і закінчуючи наданням невідкладної медичної допомоги потерпілим. Найбільший вплив на громадську думку здійснюють засоби масової інформації, які висвітлюють реалії поліцейських буднів, тому важливим є підбір кандидатів на службу, які б могли гідно представити не лише себе, а й обличчя Національної поліції.

Принципово новою стала процедура відбору на службу до Національної поліції, яка (з метою зближення поліції та громадян) дозволила брати участь цивільним особам у проведенні конкурсу перед призначенням на посаду поліцейського. Однак робити

кардинальні висновки щодо оцінки нової конкурсної процедури відбору ще рано, оскільки вона існує не тривалий час, а нововведення в суспільстві завжди викликають неоднозначні відгуки.

**Ступінь наукового вивчення проблеми.** Дослідженням питань підготовки кадрів для правоохоронних органів займалися такі відомі науковці, як М.І. Ануфрієв, О.М. Бандурка, В.М. Бесчастний, С.М. Гусаров, В.О. Заросило, Є.В. Зозуля, М.І. Іншин, Д.П. Калаянов, І.Г. Кириченко, А.М. Ключко, Д.В. Швець, П.Б. Коптєв, Ю.Ф. Кравченко, Н.П. Матюхіна, О.М. Музичук, В.М. Плішкін, В.В. Посметний, А.А. Стародубцев, К.М. Рудой та ін. Ними було детально розкрито проблематику кадрового забезпечення підрозділів органів внутрішніх справ та сформовано значущі теоретико-утилітарні рекомендації з його удосконалення. Однак процес реформування Національної поліції України в сучасних умовах євроінтеграції актуалізував завдання детального вивчення проблематики кадрового забезпечення органів поліції, що зумовлює актуальність цієї роботи.

**Мета дослідження** – на основі аналізу нормативно-правової бази провести детальне дослідження теоретико-утилітарних проблем, пов'язаних з оптимізацією кадрового відбору та добору на службу до Національної поліції України.

**Виклад основного матеріалу.** В основу кадрового забезпечення органів внутрішніх справ (як суб'єктів міжнародної безпеки) закладений увесь комплекс робіт із підбору, розстановки, переміщення, навчання, виховання та звільнення кадрів органів та підрозділів внутрішніх справ. Щодо цього прийнято вважати основою такі елементи роботи з кадрами в органах внутрішніх справ, як організаційно-штатна робота; підбір кадрів; розстановка кадрів; підготовка кадрів; присвоєння спеціальних звань; оцінка кадрів; забезпечення службового просування кадрів; виховання кадрів; соціальне забезпечення кадрів; стимулювання службової активності кадрів; зміцнення законності і дисципліни в діяльності кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами [1].

Однак практичний досвід доводить, що, крім вищезазначених завдань, кадрові підрозділи мають проводити якісну профорієнтаційну роботу на етапі підбору майбутніх кандидатів на службу, вміти розраховувати кількість особового складу для виконання певних завдань оперативно-службової діяльності, прогнозувати якість виконання поставлених завдань конкретним поліцейським, успішність під час роботи в команді та окремо, виходячи з рівня підготовки та компетентності, розробляти пропозиції щодо заохочення чи покарання особового складу, здійснювати соціально-виховну роботу серед поліцейських та інше.

Найважливішу роль у здійсненні комплектування кадрами Національної поліції відіграє професійно-психологічний відбір на службу та добір на конкретну посаду, адже саме від цього в подальшому буде залежати те, як саме адаптується кандидат до умов служби, колективу, керівництва, наскільки ефективно він зможе виконувати поставлені перед ним завдання.

Останній, на наш погляд, є комплексом заходів, спрямованим на відбір найбільш придатного кандидата для певної професійної діяльності за визначеними критеріями. Професійний відбір складається з чотирьох послідовних етапів: соціально-правового, медичного, психологічного та конкурсно-екзаменаційного. Новизною під час здійснення відбору на вакантну посаду до Національної поліції є оголошення конкурсу та співбесіда із залученням поліцейських комісій, участь у яких беруть представники громадськості.

Відповідно ст. 49 Закону України «Про Національну поліцію», визначає вимоги до кандидатів на службу в поліції, які умовно можна поділити на загальні та спеціальні. До загальних слід віднести громадянство України, вік від 18 років, повна загальна середня освіта, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, володіння українською мовою. До спеціальних належить рівень фізичної підготовки, стан здоров'я, непритягнення до кримінальної відповідальності, а також успішне проходження спецперевірки, відповідність до визначеного психофізіологічного профілю та інші [2]. Цей перелік не може бути вичерпним, оскільки для вузькоспеціалізованих посад необхідні більш поглиблені знання та навички. Але навіть успішне проходження всіх етапів профвідбору не може гарантувати нормальну адаптацію до умов професії поліцейського, оскільки у процесі діяльності виникає необхідність набуття та вдосконалення нових знань, швидкої переорієнтації з одного завдання на інше, необхідності прийняття рішень в умовах дефіциту часу, на жаль, теоретично визначити перелік «типових та нетипових ситуацій», із якими доводиться мати справу поліцейському на практиці, не є можливим.

У сучасних умовах конкурс проходить у декілька етапів:

1) тестування: на знання законодавчої бази (професійний тест); на загальні здібності і навички (тест загальних навичок); особистісних характеристик (психологічний тест);

2) перевірка стану здоров'я кандидата;

3) перевірка рівня фізичної підготовки;

4) співбесіда.

Тестування проводиться з метою об'єктивного і неупередженого з'ясування спроможності кандидатів за своїми професійними та особистісними якостями виконувати службові обов'язки на посадах у поліції. Психологічне обстеження проводиться з метою виявлення рис, типів характеру, стилю поведінки кандидата, визначення його емоційного стану, придатності кандидата до служби в умовах підвищеного психологічного навантаження.

Перевірка стану здоров'я проводиться з метою визначення придатності кандидата для проходження служби в органах Національної поліції та виявлення протипоказань, які б перешкождали виконанню службових завдань за станом здоров'я.

Визначення рівня фізичної підготовки кандидата проводиться з метою перевірки його витривалості та можливості виконання службових завдань в ускладнених та екстремальних умовах (відповідно до Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України, затверджене Наказом МВС України від 09.02.2016 № 90 [3]). Під час співбесіди поліцейська комісія вивчає результати тестувань, рівня фізичної підготовки та документи кандидата, які подані ним особисто та надані службою персоналу (кадрового забезпечення).

При цьому варто зазначити, що сьогодні комп'ютерне тестування для визначення рівня знань законодавчої бази та інтелектуального розвитку, що унеможлиблює підробку його результатів. Цьому ж сприяють і відеофіксування відбору з фізичної підготовки та уміщення до складу поліцейських комісій цивільних громадян із метою контролю та прозорості.

Загалом, можна стверджувати, що зміна суспільних та держаних орієнтирів призвела до реформування правоохоронних органів, що зумовило створення Національної поліції (як принципово нового органу виконавчої влади). Оскільки поліція найбільше взаємодіє з громадянами, то її реформа викликає найбільший суспільний резонанс та привертає увагу з боку засобів масової інформації. На нашу думку, однозначним є факт прозорого відбору на службу, але все ж таки викликає питання залучення цивільних осіб (навіть із бездоганною репутацією) як фахівців під час відбору поліцейських, де перевага має надаватись професіоналам.

Значимо, що не менш важливим для підрозділів Національної поліції є професійно-психологічний добір кандидатів на навчання та на службу.

Добір кандидатів на навчання здійснюється установами (закладами) Міністерства внутрішніх справ України, територіальними органами (підрозділами) Національної поліції України, військовими частинами, з'єднаннями, установами Національної гвардії України та військовими комісаріатами спільно з приймальними комісіями ВНЗ.

Відповідальними за добір кандидатів на навчання є керівники територіальних органів, які проводили їх вивчення, за правильність оформлення особових справ – їх заступники за відповідним напрямом, за якість проведення обстеження військово-лікарською комісією та психофізіологічного обстеження – керівники цих комісій [4].

Окрему увагу слід звернути на те, що не на всі посади поліцейські обираються за конкурсом. Стаття 52 Закону «Про Національну поліцію» передбачає, що конкурс обов'язково проводиться лише на посади молодшого складу серед осіб, які вперше приймаються на службу, хоча міжнародні стандарти передбачають повсюдне застосування конкурсного порядку зайняття посад у поліції разом із керівними.

У ст. 58 Закону України «Про Національну поліцію» зазначено, що посади середнього складу поліції є безстроковими. Однак цією ж статтею передбачено, що призначенню на посади молодшого складу

передують укладення контракту терміном на 2 роки без права продовження. Тобто поліцейські, які приймаються для проходження служби на посади молодшого складу поліції, одноразово укладаються контракт терміном на 2 роки. Якщо поліцейський протягом цього часу успішно виконує свої обов'язки, то він може продовжити службу в органах поліції вже на постійній основі (без вимоги укладання контракту). Так, працює до досягнення граничного віку або виходу на пенсію. Проте контракт, що укладається з особами, що вступають на службу на посаду молодшого складу поліції, не передбачає компенсацію за утримання особи, яка перебувала на забезпеченні Національної поліції протягом служби, а також у разі дострокового порушення умов контракту [2].

Призначення та звільнення з посад поліцейських здійснюється наказами відповідних посадових осіб органів (закладів, установ) поліції відповідно до номенклатури посад, яку затверджує Міністерство внутрішніх справ України. На посади курсантів (слухачів) вищих навчальних закладів зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, призначає керівники таких закладів своїм наказом.

При цьому відомча система освіти, виконуючи завдання з підготовки фахівців, спрямована на якісне кадрове забезпечення конкретних галузей діяльності. Що стосується навчальних закладів системи МВС України, то їх головним призначенням є підготовка висококваліфікованих фахівців, професійно зорієнтованих на діяльність в органах внутрішніх справ [5]. Інтегруючись у національну систему освіти, відомчі навчальні заклади несуть певні зобов'язання щодо виконання загальнонавчальних національних освітніх вимог та стандартів, підпорядковують їм свою діяльність.

У цьому разі доцільно зазначити, що добір на рівнозначні посади за штатним розписом може здійснюватися шляхом переведення поліцейських, які відповідають вимогам конкретної посади без проходження атестаційної комісії.

Таким чином, принципово новим на етапі комплектування вакантних посад є підписання одноразового контракту особами молодшого поліцейського складу, однак питання щодо матеріальної відповідальності у разі небажання надалі проходити службу в Національній поліції законодавцем не передбачено.

Значимо, що реформування поліцейських структур у всьому світі тісно пов'язане із суспільними змінами, Україна в цьому разі не стала винятком, адже реформі Національної поліції України передували революційні події. Однак будь-які зміни мають урахувати історико-культурні особливості держави, геополітичну орієнтацію та задовольняти вимоги громадян. Політика децентралізації не лише допомогла сформувати нову модель поліції, але й визначила головний орієнтир – співпрацю з громадськістю. Отже, основний вектор діяльності поліції було визначено принципом “community policing”, тобто створення довірливих відносин між поліцією та населенням, що визначається Стратегією розви-

тку системи Міністерства внутрішніх справ України до 2020 року від 22.10.2014 [6].

Етап реформування МВС України офіційно розпочався зі створення у квітні 2014 році Експертної ради з питань дотримання прав людини та реформування органів внутрішніх справ. Сформована переважно з представників громадськості і правозахисного середовища, Експертна рада поставила за мету розробити до листопада 2014 р. концепцію реформування та запропонувати цей програмний документ на розгляд Уряду [7].

За основу в Україні було взято грузинську модель. Причиною цьому став той факт, що у Грузії протягом двох-трьох років вдалося збільшити зарплату працівників поліції у 15 разів. Після структурних змін у Міністерстві внутрішніх справ Грузії змінили кадровий склад міліції. За одну ніч було звільнено 16 тисяч працівників ДАІ, яких замінила на дорогах нова патрульна поліція. Одним із найцікавіших нововведень стало те, що були відмінені колегії та наради. Щоб компенсувати недостачу фізичного спілкування між колегами, запровадили практику неформальних тематичних зустрічей [8].

Основними нормативно-правовими актами, які визначили напрям розвитку МВС та Національної поліції України, стали затверджені Кабінетом Міністрів України Стратегія розвитку системи Міністерства внутрішніх справ України до 2020 року від 22.10.2014 та Стратегію розвитку органів внутрішніх справ від 22.10.2015, які передбачали впровадження передового європейського досвіду роботи поліцейських органів. Вона визначила необхідні кроки в розвитку кадрового потенціалу та соціального захисту поліцейських [7].

Водночас аналіз діяльності роботи патрульної служби доводить, що проблем під час застосування теоретичних норм на практиці існує, проте бажання навчатися, постійно вдосконалювати свої знання, уміння й навички дають змогу мислити на перспективу. Крім того, як кажуть, усе в житті приходить із досвідом, головне, щоб бажання змінити сутність поліцейської діяльності не зникло. Грамотне керівництво, завчасне відсторонення осіб, які не відповідають займаній посаді, навчання кадрів сприятиме подоланню цієї проблеми [9].

Виникнення такої ситуації можна пояснити досить коротким періодом навчання, адже до цього поліцейські були представниками досить різних професій, багато хто з них не мав навіть уявлення про практичні труднощі, які виникають у процесі діяльності.

Однак в умовах економічної нестабільності одним із найголовніших мотивів під час вступу на службу до Національної поліції є фінансування, матеріально-технічне забезпечення. До цієї категорії також можна віднести й соціальний пакет. Хоча на законодавчому рівні це закріплено, проте на практиці, на жаль, так виходить не завжди.

Залишаються ще не вирішеними досить багато проблем, які навіть після проведення реформи не змінюють стану речей: незабезпеченість форменим

одягом, відсутність двох вихідних на тиждень, зокрема ненадання вихідних у порядку компенсації тощо.

Загалом, національна поліція України зазнала останнім часом серйозних системних перетворень, що допоможе кадровому апарату та психологам спостерігати «наживо» процеси становлення таких феноменів, як професійна свідомість, професійна ідентичність, професійна компетентність у поліцейських, значна частина яких донедавна не мала жодного стосунку до правоохоронної системи. Щодо більшості з новопризначених ідеться про вторинну професіоналізацію та формування нової професійної ідентичності що є запорукою ефективної діяльності та гармонійного розвитку особистості фахівця.

Доцільним у цьому контексті буде внесення змін до Наказу МВС України «Про затвердження Типової форми контракту про проходження служби в поліції та Порядку укладання контракту про проходження служби в поліції» від 03.02.2017 № 89 про відшкодування у дохід держави коштів, витрачених на первинну підготовку та навчання поліцейського (у разі порушення ним вимог контракту або звільнення зі служби в поліції протягом двох років).

Популяризація професії поліцейського має проводитися на прикладі реальних прикладів успішного виконання завдань оперативно-службової діяльності. Успішна реклама цієї професії має ілюструвати гідні умови праці, зокрема нові приміщення, зручні меблі, кімнати для відпочинку та прийому їжі, нову форму, гарантований соціальний пакет, адже вибаглива до роботодавця молодь хоче працювати в таких умовах. Окремо слід виділити і питання належного грошового забезпечення, яке на тлі порівняння з іншими країнами та знецінення гривні бажає бути кращим.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можемо зробити такі узагальнювальні висновки:

1) нетривалий час функціонування Національної поліції як органу виконавчої влади дозволяє зробити певні підсумки щодо кращого її реформування, зокрема кадрового забезпечення. Першочергово має бути вдосконалена система нормативно-правових актів, які б повністю регулювали взаємовідносини, що виникають між поліцією та громадянами, а також виключали б можливість правових колізій. Популяризація на практиці дієвої моделі взаємодії поліції та суспільства (community policing), що має стати філософією правоохоронної діяльності, способом мислення про підвищення суспільної безпеки;

2) підготовка поліцейського має тривати не менше ніж півроку (що приблизно дорівнює практиці європейських країн) з подальшим практичним стажуванням декілька місяців, оскільки навіть адаптація до будь-якого виду діяльності триває від 3 до 9 місяців, досвід інших країн підтверджує, що це надто короткий період для підготовки висококваліфікованого спеціаліста;

3) зважаючи на досвід іноземних держав у галузі підготовки кадрів для Національної поліції, необхід-

но ефективно впроваджувати нові форми співпраці з міжнародними організаціями, навчальними закладами, поліцейськими установами іноземних держав із метою впровадження інноваційних технологій та обміну передовим досвідом. Фінансування та матеріально-технічне забезпечення органів Національної поліції має відповідати нормам розвинених країн

світу, що підвищить престижність професії поліцейського та надасть змогу зменшити прояв корупційних ризиків. При цьому мають використовуватись інноваційні технології в підготовці поліцейських кадрів, зокрема впроваджувати елементи дистанційної освіти в професійне навчання поліцейських без відриву від службової діяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: автореф. дис.... д-ра юрид. наук. Харків, 2006. 36 с.
2. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. Дата оновлення: 06.02.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-19> (дата звернення: 17.03.2018).
3. Про затвердження Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України: наказ МВС України від 09.02.2016 р. № 90. Дата оновлення: 20.03.2018. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0306-16> (дата звернення: 04.04.2018).
4. Про затвердження Порядку добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання до вищих навчальних закладів із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для Міністерства внутрішніх справ, поліцейських та військовослужбовців Національної гвардії України: наказ МВС від 15.04.2016 р. № 315. Дата оновлення: 07.11.2017. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0668-16> (дата звернення: 02.05.2018).
5. Рудой К.М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України як суб'єктів міжнародної безпеки. Правова держава. 2015. № 20. С. 62–68.
6. Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 р. № 1118-р. Дата оновлення: 15.11.2017. URL: [http://mvs.gov.ua/ua/pages/strategiya\\_2020.htm](http://mvs.gov.ua/ua/pages/strategiya_2020.htm) (дата звернення: 04.05.2018).
7. Захаров Є. Реформування МВС та органів внутрішніх справ: результати, плани, проблеми. Пресреліз ІА «Інтерфакс-Україна». URL: <http://khp.org/index.php?id=1473844079>. (дата звернення: 25.12.2017).
8. Бурбан Л. Реформа міліції в Грузії: уроки для України. URL: [http://vgolos.com.ua/articles/reforma\\_militsii\\_v\\_gruzii\\_uroky\\_dlya\\_ukrainy\\_160871.html?print](http://vgolos.com.ua/articles/reforma_militsii_v_gruzii_uroky_dlya_ukrainy_160871.html?print). 21.10.2014. (дата звернення: 04.05.2018).
9. Богоніс В.Р. Актуальні проблеми організації діяльності патрульної служби Національної поліції України. Світовий досвід підготовки кадрів поліції та його впровадження в Україні: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 17 бер. 2016 р.). Дніпропетровськ, 2016. С. 142–144.