

а) законів України: “Про оперативно-розшукову діяльність (нова редакція)”, “Про зброю”, “Про єдину державну систему реєстрації й обліку злочинів, кримінальних проступків та адміністративних правопорушень в Україні”, “Про місцеву поліцію” та інших законодавчих актів, які визначатимуть правовий статус, повноваження й функції органів, що будуть входити до органів внутрішніх справ;

б) кодексів України: Кримінального кодексу України (нова редакція), Кодексу України про адміністративні правопорушення (нова редакція); Кодексу про кримінальні проступки; Бюджетного кодексу України (зміни та доповнення); Податкового кодексу України (зміни та доповнення); Митного кодексу України (зміни та доповнення);

в) постанов Кабінету Міністрів України: “Про Департамент з питань інформаційно-комунікаційних технологій при МВС України”; “Про затвердження Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи органів внутрішніх справ України”; Програму протидії злочинності на 2014-2019 рр. та ін.

Крім того, реалізація положень Концепції першочергових заходів реформування системи Міністерства внутрішніх справ та виконання завдань Стратегії розвитку органів внутрішніх справ України надасть можливість змінити структурну побудову ОВС України, оновити, відповідно, статус її структурних органів і підрозділів, забезпечити поєднання власне поліцейської діяльності та інших завдань з реалізації внутрішньої політики держави, закріпленої у відповідних правових приписах, шляхом визначення її основних складових блоків.

#### Література

1. Про органи внутрішніх справ: Закон України від 02.07.2015 № 2561 [Електронний ресурс]: - Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=54672](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54672)

2. Про Національну гвардію України: Закон України від 13.03.2014 № 876-VII [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/876-18/page>

3. Про затвердження Положення про патрульну службу МВС: Наказ МВС України від 02.07.2015 №796 [Електронний ресурс]: - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0777-15>

4. Рудой К.М. Роль та місце органів внутрішніх справ у розбудові демократичної правової держави// Сучасна адміністративно-правова доктрина захисту прав людини: тези доповідей та наукових повідомлень учасників науково-практичної конференції (м. Харків, 17-18 квітня 2015 року). - Харків: “Право”, 2015. - С. 68-72.

5. Повідомлення Комітету з питань законодавчого забезпечення правоохоронної діяльності Верховної Ради України. - [Електронний ресурс]: - Режим доступу : [http://portal.rada.gov.ua/control/uk/publish/article/news\\_left?art\\_id=289829&cat\\_id=37486](http://portal.rada.gov.ua/control/uk/publish/article/news_left?art_id=289829&cat_id=37486)

6. Мартиненко О., Захаров Є. Стратегія розвитку органів внутрішніх справ (текст проекту) [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya\\_rozvitku\\_organiv\\_vnutrishnih\\_sprav\\_tekst\\_proektu.html](http://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya_rozvitku_organiv_vnutrishnih_sprav_tekst_proektu.html)

7. До проблеми визначення базових понять у контексті реформування правоохоронних органів. Аналітична записка. // [Електронний ресурс].- Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1153/>

Рудой К.М.

кандидат юридичних наук, доцент,  
професор кафедри адміністративного права та  
адміністративної діяльності ОВС ОДУВС  
Надійшла до редакції: 15.04.2015

УДК 351.74

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОБОТІ ПІДРОЗДІЛІВ ПОЛІЦІЇ

Юнін О. С.

*У науковій статті досліджено теоретичні питання управління персоналом у роботі підрозділів поліції. Приділено увагу співвідношенню понять “кадри” та “персонал”, розглянуто аналітичну структуру кадрів та проаналізовано принципи управління персоналом. Використано зарубіжний досвід підготовки та управління персоналом в країнах з розвинутою поліцейською функцією.*

**Ключові слова:** поліція, персонал, кадри, управління, менеджмент, принципи.

*В научной статье исследованы теоретические вопросы управления персоналом в работе подразделений полиции. Уделено внимание соотношению понятий “кадры” и “персонал”, рассмотрена аналитическая структура кадров и проанализированы принципы управления персоналом. Использован зарубежный опыт подготовки и управления персоналом в странах с развитой полицейской функцией.*

**Ключевые слова:** полиция, персонал, кадры, управление, менеджмент, принципы.

*In the scientific article the theoretical questions of management by a personnel in work of subdivisions of police are explored. Attention to correlation of notions is spared “shots” and “personnel”, the analytical structure of shots is considered and principles of management by personnel are analyzed. Foreign experience of preparation and management by personnel is used in countries with the developed constabulary function.*

*It is marked, that without regard to that in the organs of internal affairs during great while notion was anymore used “shots”, the use of notion “personnel” in present management by a police testifies to the change of priority directions of development in the explored sphere. Because of origin of notion “personnel”, growth of value of personality factor is marked in activity of police, and also establishment of dependence of results of activity of both personnel of constabulary subdivisions on the whole, and every employee from their motivation and character of activity.*

*It is certain, that for today in Ukraine there is a situation, when in the organs of internal affairs a superfluous turn (fluidity of shots, conditioned by liberation of own free*

**ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ  
ПРАВНИЧИЙ ЧАСОПИС**

*will or for violation of labour discipline) prevails above the necessary turn caused by objective reasons (reorganization and abbreviation of the state, retirement, death of worker, and others like that). Such situation must be a signal, that specifies on the necessity of carrying out reform of the system of management by the police personnel, to provide high motivation of activity of employees of police and promote efficiency of activity of police on the whole.*

*It is certain, that the management by the personnel of constabulary subsections is the integral system which includes: a management object is the personnel of police, including transmitters of functions of management by a personnel; a management subject is subsections and public servants, which execute the functions of management by a personnel, and intercommunications, between them.*

*The optimum functioning and development of police are possible only for terms scientifically grounded developments and realization of skilled policy. In the most common determination a skilled policy is this general skilled work assignment, aggregate of principles, methods, forms, organizational mechanism from making of aims and tasks, that are directed on saving, strengthening and development of skilled potential.*

*Keywords: police, personnel, shots, management, principles.*

Поліція сьогодні — це невід’ємний атрибут будь-якої держави світу. У кожного народу, що створив свою державу, неминуче виникала потреба у формуванні особливого апарату, на який було б покладено функції охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю. У розумінні сучасної людини поліція — це організація спеціальним чином підготовлених фахівців у сфері боротьби з правопорушеннями. Розкриваючи особливості підготовки персоналу в країнах з розвиненою поліцейською функцією, зазначимо, що найбільша увага в практиці зарубіжного управління персоналом приділяється питанню забезпечення максимально сприятливого клімату, оскільки досвід багатьох країн світу доводить не лише об’єктивну необхідність, але й окупність витрат на соціально-психологічну підтримку персоналу. Аналіз іноземних джерел дозволяє стверджувати, що у всьому світі спостерігається досить стійка тенденція до збільшення особового складу поліції, що пов’язана насамперед із загальним зростанням злочинності, особливо в містах з мільйонним населенням.

Розробці теоретичних і методологічних основ управління органами внутрішніх справ України, а також питанням, пов’язаним із підвищенням його ефективності, присвячені праці таких вчених: О.М. Бандурки, О.К. Безсмертного, А.С. Васильєва, А.Т. Комзюка, О.В. Негодченко, О.І. Остапенка, В.М. Плішкіна, О.П. Рябченко, В.К. Шкарупи та ін. Дослідження перелічених авторів мають безсумнівне теоретичне і практичне значення, однак вимоги сьогодення та сучасний стан реформування системи ОВС потребують постійного розвитку зазначеного наукового напрямку.

Метою даного дослідження є визначити особливості управління персоналом поліції та окреслити можливості використання сучасних ефективних підходів у підготовці персоналу для підрозділів поліції.

У сучасній науковій літературі та практичній діяльності поширеним залишається традиційне поняття “кадри”, однак слід вказати й на використання відносно нових понять, зокрема “людські ресурси” та “персонал”. Значною

мірою це є відображенням тенденцій, що сформувались у зарубіжній теорії та практиці управління, також управління поліцією, наприкінці минулого століття. У США та багатьох країнах Західної Європи термін “кадри” був спочатку змінений на “персонал”, а в 70-х роках ХХ століття до обігу впевнено увійшов термін “людські ресурси”, який відображає економічну доцільність капіталовкладень у людину, розвиток її умінь, навичок і здібностей. Було розроблене теоретичне обґрунтування нових форм роботи з персоналом, яке отримало назву “концепція людських ресурсів”. Теоретики цієї концепції намагалися підкреслити значення персоналу в сучасному управлінні й знайти більш ефективні шляхи його використання [5, 9].

Відповідаючи на питання, чи є поняття персонал” і “кадри” принципово розбіжними, чи це синоніми, слід звернутись до довідкової літератури. Так, в юридичній енциклопедії під авторством Л.В. Тихомирової та М.Ю. Тихомирова поняття “кадри” (від франц. cadre; англ. personnel) визначається як основний склад працівників організації; усі постійні працівники. Майже повністю співвідноситься це визначення із характеристикою цього поняття на сторінках енциклопедичного словника бізнесмена “Менеджмент, маркетинг, інформатика”: кадри (англ. personnel (staff); нім.: kader; фр.: cadre) — основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, професійних або суспільних організацій тієї чи іншої галузі; усі постійні працівники. Згідно з наведеними тлумаченнями, головна відмінність між поняттями “кадри” та “персонал” з формального боку полягає в їх мовному походженні, за своїм змістом ці поняття є синонімами [6, 24].

В органах внутрішніх справ протягом тривалого часу більше використовувалося поняття “кадри”. Цікавою є історія цього поняття. Воно походить від французького “cadre”, що в перекладі означає “рама” або “рамка”. До французької мови це слово потрапило з латинської, де буквально означало “чотирикутник” [2, 308—340]. Саме в такій формі вивішувався в минулому широкий офіційний список працівників державних установ. Згідно з його формою список почали називати кадром, а вже після цього ця назва розповсюдилась на тих, хто потрапив до списку. У першій половині ХІХ ст. слово “кадри” використовували для позначення постійного штату військових підрозділів. Звідси поняття “кадрова армія”, “кадровик” та ін. І саме в такому аспекті це поняття використовується в органах внутрішніх справ.

В останні роки в органах внутрішніх справ часто застосовується поняття “персонал”, що знайшло вже своє відбиття в назві відповідних департаментів, відділів, посад, проблематиці науково-практичних конференцій тощо. Як уже зазначалось раніше, за своїм змістом (з точки зору формальних його характеристик) це поняття не відрізняється від поняття “кадри”. До персоналу (або кадрів) органів внутрішніх справ, у широкому розумінні, відносяться особи, які постійно або тимчасово у якості основної професії або спеціальності та на умовах оплати виконують певні трудові функції в органах, установах, на підприємствах системи МВС, тобто проходять у них державну службу [7, 205].

Водночас зазначимо, що використання поняття “персонал” у нинішніх реаліях управління органами внутрішніх справ свідчить про зміну пріоритетних напрямків розвитку в досліджуваній сфері. Зважаючи на походження терміну “персонал” (лат. persona, personalis — особа, особистий), можемо зауважити зростання значення особистісного фактору в діяльності органів внутрішніх

справ, а також установлення залежності результатів діяльності як персоналу ОВС загалом, так і кожного співробітника від їх мотивації та характеру діяльності.

Серед основних характеристик персоналу ОВС насамперед необхідно зазначити чисельність. Чисельність персоналу характеризується такими факторами, як масштаби діяльності, її особливості, складність, значущість завдань тощо. Ці чинники визначають нормативну чисельність працівників ОВС. Але забезпечити її на практиці з різних причин дуже важко. Тому кадровий потенціал найчастіше характеризується так званою чисельною реєстрацією, тобто тією кількістю працівників, які офіційно зайняті в організації на даний момент [9].

Зауважимо, що, як і в кожній організації, персонал органів внутрішніх справ не є сталою величиною, оскільки йдеться про постійну плінність кадрів — процес прийняття на роботу та звільнення відбувається безперервно. Отже, доцільно проаналізувати коефіцієнт обороту персоналу, який визначається кількістю прийнятих і звільнених за певний період часу працівників. Наразі в Україні складається ситуація, коли в органах внутрішніх справ зайвий оборот (плинність кадрів, зумовлена звільненням за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни) переважає над необхідним оборотом, спричиненим об'єктивними причинами (реорганізація та скорочення штату, вихід у відставку, смерть працівника тощо). Така ситуація повинна бути сигналом, що вказує на необхідність проведення реформи системи управління персоналом ОВС, щоб забезпечити високу мотивацію діяльності співробітників ОВС (поліції) та підвищити ефективність діяльності ОВС (поліції) загалом.

Водночас склад персоналу органів внутрішніх справ характеризують не тільки кількісні показники, але й ціла низка якісних показників: вік, стать, освіта, професія, спеціальність та інші. Співвідношення між окремими групами працівників, сформованими за різними ознаками, створює структуру кадрів організації. На сторінках різних літературних джерел цю структуру визначають як кадрову або соціальну, розрізняють статистичну та аналітичну кадрову структуру [6, 367].

Статистична структура відображає розподіл і рух персоналу за категоріями посад: керівники, спеціалісти, службовці тощо. Статистичну структуру персоналу ОВС складає особовий склад (рядовий, молодший начальницький, середній начальницький і вищий начальницький), а також службовці та робітники. Подальша деталізація враховує складові органів внутрішніх справ, їх підрозділи та певні посади працівників [1, 29].

Аналітична структура передбачає характеристику працюючих за такими ознаками, як вік, стать, освіта, стаж, професія. З точки зору віку, в органах внутрішніх справ працюють здебільшого молоді люди. За даними МВС України, середній вік працівників органів внутрішніх справ — 32 роки. Майже кожному другому працівнику карного розшуку, служби боротьби з економічними злочинами та дільничному інспектору міліції, кожному третьому слідчому менше 30 років. Склад персоналу за віком зумовлений особливостями проходження служби в органах внутрішніх справ [1, 39].

Ще однією ознакою, що характеризує аналітичну структуру кадрів, є стать працюючих. Помітною є тенденція до збільшення кількості жінок, які працюють в органах внутрішніх справ, що пов'язано насамперед з тенденціями гендерної рівності у сфері кадрового менеджменту, а також із соціальною активністю жінок у сфері правоохоронної діяльності. Хоча загальна чисельність жінок в ОВС ще значно поступається показникам залучення жінок на службу в поліцію в розвинених країнах (відсоток жінок у поліції США становить 20 %, у Голландії — 12,2 %, у поліції Швеції — 11,1 %, Італії —

8,5 %, Угорщини — 8 %, Норвегії — 7,5 % і т. ін.). Цілком можна погодитися з одним із принципів комплектування американської та інших систем поліції: "На будь-якому місці, де не потрібне застосування великої фізичної сили, жінка може працювати не гірше чоловіка" [4, 10].

Зважаючи на той факт, що поліцейські органи виконують в реаліях сучасного суспільства низку багатогранних функцій і завдань, поліцейська система може ефективно працювати лише за наявності в ній фахівців різних профілів. Зокрема, юристи, економісти, фахівці з бухгалтерського обліку, програмісти, аналітики, медики, соціальні працівники, а також інші фахівці покликані забезпечити ефективну діяльність системи органів внутрішніх справ для виконання власне функцій, притаманних поліції.

Будучи державними службовцями особливого різновиду, поліцейські мають спеціальний статус, пов'язаний з наявністю в них державно-владних повноважень і можливістю ініціювати механізм державного примусу. Співробітники поліції реалізують управлінські та правоохоронні функції, здійснюють від імені й за дорученням держави виконавчо-розпорядчі повноваження правоохоронного характеру, застосовуючи за потреби заходи примусового характеру для забезпечення виконання їх законних вимог. Варто зазначити, що реалізуючи державно-владні повноваження, поліцейські вступають у правові відносини як внутрішнього характеру (усередині поліцейського підрозділу), так і зовнішнього характеру (відносини з громадянами, іншими державними та недержавними організаціями).

Водночас співробітники поліції — це не просто службовці апарату управління, вони є особами, які займають визначену законодавством соціальну і державно-правову позицію й тому наділяються спеціальним правовим статусом. Елементами правового статусу співробітників поліції є посадові повноваження та юридична відповідальність. Повноваження поліцейських визначають межі їх діяльності [3, 114].

Розробка та впровадження головних ідей і технологій управління персоналом спирається на основні принципи, тобто правила поведінки керівного складу, апаратів по роботі з особовим складом у процесі взаємодії з підлеглими працівниками поліції загалом. До основних принципів управління персоналом належать:

верховенство Конституції України, інших законів над рештою нормативно-правових актів, посадовими інструкціями при виконанні працівниками своїх обов'язків і при забезпеченні їх прав;

відповідальність співробітників поліції за невиконання або неналежне виконання своїх службових обов'язків; стабільність кадрового корпусу поліцейських підрозділів;

гуманізм, тобто первинність людини, особистості, коли забезпечення інтелектуального, духовного, професійного розвитку працівників, захист і реалізація їх соціальних інтересів — не тільки найважливіша мета кадрової політики, а й засіб вирішення кадрових завдань; солідарність (морально-етична, психологічна, організаційна та правова взаємообумовленість розвитку індивіда та відомства, яка гарантує баланс їх інтересів і взаємної відповідальності);

системність, яка передбачає врахування всього різноманіття факторів, що реально впливають на діяльність поліцейських підрозділів, процеси формування відповідних кадрів [8, 127];

юридична захищеність, яка визначає, з одного боку, поняття, межі прав і відповідальність працівників усіх категорій, а з іншого боку, передбачає необхідність створення дієвих механізмів правового захисту співробітників поліції та членів їх сімей;

деполітизація, сутністю якої є заборона створення в

поліцейських підрозділах осередків політичних партій і релігійних організацій;

гласність (прозорість) роботи з персоналом, яка передбачає не лише знання принципів роботи з персоналом, але й гарантії їх виконання, а також повну відмову від використання форм маніпулювання і роботі з особовим складом;

компетентність, дотримання якої гарантує, що кар'єрне зростання можливе лише за умови поєднання, з одного боку, професіоналізму працівника, а з іншого — його високих особистих і моральних якостей;

публічність, яка передбачає публічне визначення законних вимог (також специфічного характеру) до кандидатів на службу в поліції, щоб забезпечити реальну рівноправність громадян щодо вступу на службу в поліцію; аналіз і запровадження позитивного досвіду роботи з персоналом у поліції країн з розвинутою поліцейською функцією.

Одним із базових положень управління персоналом є те, що організація (поліція) приймає на себе обов'язки найбільш повно використовувати можливості працівників і надавати кожному з них шанс зростати, самореалізуватися та успішно просуватися службовими сходами. Разом з тим, за даними психологів, у середньому люди використовують лише 10 % своїх можливостей. Одна із причин цієї обставини — невідповідність положення особистості в колективі її підготовленості, покликанню, здібностям. Надійним засобом попередження такої невідповідності є ділова оцінка персоналу [6, 341].

Поняттям "ділова оцінка персоналу" позначають цілеспрямований процес установалення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця, рівня завантаженості працівників, а також їх здатності на роботу з більшими досягненнями на іншому робочому місці. У поліцейських підрозділах ділова оцінка особового складу здійснюється за допомогою атестації, яка спрямована на вдосконалення діяльності поліції, підвищення ефективності її роботи, поліпшення добору, розстановки і виховання кадрів, стимулювання підвищення кваліфікації, ініціативності, творчої активності та відповідальності працівників. При цьому повинні всебічно оцінюватися їх ділові, професійні, моральні та особисті якості, рівень культури, здатність працювати з людьми та деякі інші суттєво важливі для поліцейських риси.

Отже, управління персоналом поліцейських підрозділів представляє собою цілісну систему, яка включає: об'єкт управління — персонал поліції, зокрема носії функцій управління персоналом; суб'єкт управління — підрозділи та посадові особи, які виконують функції управління персоналом, і взаємозв'язки між ними.

Оптимальне функціонування та розвиток поліції мож-

ливі лише за умови науково обґрунтованої розробки й реалізації кадрової політики. У своєму найбільш загальному визначенні кадрова політика — це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму з вироблення цілей і завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу.

#### Література

1. Ануфрієв М.І. Основні напрямки кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України (організаційно-правовий аспект): Монографія / М.І. Ануфрієв. — Харків: НУВС, 2001. — 236 с.
2. Бандурка О.М. Теорія і практика управління органами внутрішніх справ України / О.М. Бандурка. — Харків, 2004. — 780 с.
3. Ключев О.М. Взаємодія підрозділів органів внутрішніх справ на регіональному рівні: монографія / О.М. Ключев. — Х.: Основа, 2005. — 378 с.
4. Кондратьєв Я.Ю. Система професійної підготовки кадрів оперативних служб (підрозділів) міліції та шляхи її удосконалення / Я.Ю. Кондратьєв // Тези доп. на міжнар. наук.-практ. конфер. (м. Київ, 27–28 березня 2003 р.). — К.: Нац. акад. внутр. справ України, 2003. — С. 9–12.
5. Кьяромонте К. Подготовка полицейских кадров / К. Кьяромонте // Подготовка полицейских кадров. Проблемы и пути развития в общеевропейском масштабе: материалы международной научно-практической конференции. — М., 2000. — С. 7-11.
6. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07 / Н.П. Матюхіна; Національний ун-т внутрішніх справ. — Х., 2002. — 420 с.
7. Пихтін М.П. Порівняльно-правовий аналіз кадрового забезпечення діяльності поліції Швеції і міліції України / М.П. Пихтін // Кримський юридичний вісник. — Сімферополь, 2007. — Вип. 1(1). — С. 204-213.
8. Посметний В.В. Організаційно-правові аспекти початкової професійної підготовки персоналу ОВС України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / В.В. Посметний; Національний ун-т внутрішніх справ. — Х., 2003. — 181 с.
9. Про комплексну програму кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення законності і дисципліни: Наказ МВС України від 30 червня 2001 р. № 515.

Юнін О.С.,  
кандидат юридичних наук, доцент,  
докторант докторантури та ад'юнктури ХНУВС  
Надійшла до редакції: 08.04.2015

УДК 351.74(477)

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЮ ПОЛІЦІЄЮ: ОКРЕМІ ПИТАННЯ

Жила С. Ю.

Стаття присвячена окремим аспектам забезпечення громадської безпеки Національною поліцією. Автором досліджуються зміст і сутність поняття "громадська безпека", його співвідношення з публічною безпекою. Аналізуються повноваження поліції, система та зміст поліцейських заходів, їх значення й місце в механізмі забезпечення громадської безпеки.

**Ключові слова:** громадська безпека, публічна безпека, Національна поліція, поліцейські заходи.

Статья посвящена отдельным аспектам обеспе-

чения общественной безопасности национальной полицией. Автором исследуются содержание понятия "общественная безопасность", его соотношение с публичной безопасностью. Анализируются полномочия полиции, система и содержание полицейских мер, их значение и место в механизме обеспечения общественной безопасности.

**Ключевые слова:** общественная безопасность, публичная безопасность, национальная полиция, полицейские меры.