

РОЗДІЛ VI

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

УДК: 342.7.349

DOI: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-1-1-165-173>



Колеснік Тетяна Володимирівна,
доктор юридичних наук, професор
(Донецький юридичний інститут МВС України,
м. Маріуполь)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9167-4072>

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

Статтю присвячено ключовим питанням щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу та управління персоналом у Національній поліції України. У статті проаналізовано норми національного та міжнародного законодавства з окресленої проблематики. Досліджено вітчизняний і зарубіжний досвід кадрового менеджменту в поліції як важливий чинник досягнення неухильного дотримання поліцейськими прав людини, реалізації сервісної функції поліції, формування нової мотивації професійної діяльності поліцейських. На основі отриманих результатів аналізу було визначено відповідні заходи, спрямовані на вдосконалення кадрової політики Національної поліції України.

Ключові слова: підготовка кадрів; Національна поліція України; ЗВО зі специфічними умовами навчання; первинна професійна підготовка; процедура підготовки кадрів.

Постановка проблеми. У нинішній час Україна переживає важливі соціально-економічні та політичні зміни. У суспільно-політичному житті ці фундаментальні зміни пов'язані з реформою судової системи й правоохоронних органів та спрямовані на забезпечення надійного захисту особистості, суспільства й держави від злочинних посягань. Концепція розвитку органів Національної поліції безпосередньо фокусується на вивченні і використанні як міжнародного, так і національного досвіду та пошуку оптимальних шляхів удосконалення. Одним із ключових напрямів такого пошуку є вивчення тенденцій та динаміки розвитку системи поліцейського менеджменту як визначального чинника якісних змін у площині законності та правопорядку комплексного характеру. Реформування системи органів внутрішніх справ у світлі євроінтеграційних процесів потребує вивчення проблемних питань кадрового забезпечення структурних підрозділів Національної поліції відповідно до основних положень Закону України «Про Національну поліцію» та Концепції запровадження трирівневої моделі підготовки поліцейських, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підготовки кадрів для органів внутрішніх справ, зокрема Національної поліції України, були предметом

дослідження таких науковців, як В. Б. Авер'янов, С. М. Алфьоров, М. І. Ануфрієв, О. М. Бандурка, Ю. П. Битяк, С. Г. Божок, С. В. Венедіктов, С. К. Гречанюк, А. О. Галай, М. І. Іншин, К. Ю. Мельник та інших. У силу правового статусу поліцейського ця тематика перебуває в центрі уваги як науковців-адміністративістів, так і науковців у галузі трудового права. Не применшуючи значення наукових праць зазначених науковців, слід наголосити, що окреслена проблематика є все ж таки досить актуальною та має низку дискусійних питань, тому її подальше дослідження вбачаємо доцільним.

Метою статті, відповідно до чітко сформульованої та належно актуалізованої тематичної проблеми, є дослідження проблемних аспектів адміністративно-правового забезпечення підготовки кадрів для Національної поліції України та визначення шляхів їх вдосконалення на підставі аналізу національного та міжнародного законодавства, а також узагальнення практики його реалізації.

Виклад основного матеріалу. Освіта й підготовка поліцейських є основою злагодженої системи внутрішньої безпеки. Злочини стають дедалі складнішими, а рівень загроз зростає, саме тому співробітники поліції, відповідальні за правопорядок, повинні бути відкритими до нових підходів. З іншого боку, поліцейська діяльність – це сфера, яка передбачає взаємодію з громадою, і роль поліції в демократичних суспільствах стає дедалі важливішою. Освічені й добре підготовлені поліцейські – більш пристосовані та готові до вирішення проблем, наділені креативним мисленням і неупередженістю поглядів. Ефективність і професійні якості, що залежать від освіти / підготовки поліцейських, є особливо важливими для країн із перехідною економікою, які будують нові служби поліції та проводять реформи в правоохоронній сфері [1, с. 7].

Нові вимоги, що сьогодні постають перед керівниками-правоохоронцями, потребують оволодіння сучасними підходами до управління персоналом. У центрі прогресивних світових концепцій управління поліціями демократичних країн знаходиться людина – поліцейський, який вважається найбільшою цінністю. Ефективні системи управління орієнтовані насамперед на професійне й особистісне зростання, розвиток загальних і спеціальних здібностей працівників поліції для того, щоб вони максимально використовувалися у професійній діяльності, були корисними суспільству, сприяли ефективності функціонування правоохоронної системи [2, с. 33–34].

Для визначення основної мети підготовки кадрів для Національної поліції України доцільно проаналізувати відповідні нормативно-правові акти. Так, метою Закону України «Про вищу освіту» є підготовка конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізація особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях [3]; відповідно до Рекомендацій Міжнародної організації праці (далі – МОП) № 195 про розвиток людських ресурсів «освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання – формулювання, впровадження в життя і перегляд національної політики в галузі розвитку людських ресурсів, освіти, підготовки кадрів і безперервного навчання, яка була б сумісна з політикою, що проводиться в економічній, фінансовій і соціальній сферах [4]; завданням Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [5]. Слід зауважити, що Закон України «Про

Національну поліцію України» [6] містить ст. 74 «Підготовка поліцейських у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання», однак вона не регламентує завдання цих навчальних закладів щодо підготовки кадрів для Національної поліції України. Найбільш загальне визначення спрямування освіти, яке полягає у здобутті особою високого рівня наукових та/або творчих мистецьких, професійних і загальних компетентностей, необхідних для діяльності за певною спеціальністю чи в певній галузі знань, міститься у Законі України «Про вищу освіту».

Проте пріоритетним завданням створення нової поліції України було кардинальне реформування діючої структури шляхом оновлення та перезавантаження системи кадрового забезпечення, що відповідає сучасним реаліям. У більшості енциклопедичних та інших наукових виданнях поняття «кадри» розглядаються як політична й соціально-економічна категорія, яка включає постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що знаходяться в постійних трудових відносинах із державними та недержавними підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями. У широкому сенсі – це кваліфіковані працівники, які мають професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації, у якій вони працюють. У вузькому сенсі «з токи зору професійного розуміння» кадри можна розглядати як частину найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу, що наділений відповідним статусом, здійснює функції управління або сприяє їх здійсненню [7, с. 305; 8, с. 102–104]. У свою чергу, Н. Матюхіна вважає, що більш продуктивним з наукової точки зору є саме широкий підхід до визначення терміну «кадри». У зв'язку з цим вона відзначає, що «кадри» у широкому значенні – це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції на підприємствах, в установах, організаціях; функції виконуються ними як основна професія або спеціальність та здійснюються за оплату [9, с. 12]. Отже, вищезазначене вказує на комплексність трактування поняття «кадри», що обумовлює наявність різних способів його концептуалізації.

Проте цілком можливе використання термінів «персонал» та «кадри» як синонімів залежно від контексту, а їхнє протиставлення не має ніяких підстав, а лише призводить до беззмістовних дискусій. У будь-якому випадку основою для стабільного існування кадрового потенціалу є кадрове «ядро» організації. Хоча дана категорія не є ідентичною до категорії «кадри», так як у поняття «кадровий потенціал» включаються не лише кадри, але й певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей.

З цього приводу слушною є позиція С. В. Селіванова, він пропонує під кадровим потенціалом розуміти стійку сукупність очевидних здатностей людини (психологічних, фізіологічних, професійних, соціальних, управлінських тощо) та потенційних її можливостей, які є обмеженими темпорально (італ. *tempo*, від лат. *tempus* – час) та просторово, піддаються відповідному вимірюванню та можуть бути використані для досягнення поставлених цілей. Згідно із запропонованим визначенням кадровий потенціал є динамічною поліфункціональною системою, що концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин у часі та просторі, які:

- 1) віддзеркалюють минуле: кадровий потенціал є стійкою сукупністю наявних здатностей людини, які накопичені в минулому і зумовлюють її здатність до оптимального функціонування та розвитку;

2) характеризують сьогодення: актуалізує наявні здатності, їхнє практичне й ефективне використання. Такий підхід дозволяє розрізнити реалізовані та нереалізовані можливості. У цьому контексті поняття «потенціал» фактично набуває значення «ресурсу», який, як і будь-який інший ресурс, є обмеженим темпорально та просторово;

3) спрямовані в майбутнє: у процесі діяльності не тільки реалізуються наявні здатності, але й виявляються приховані або ж розвиваються нові можливості. Тобто кадровий потенціал містить у собі й можливості виконання тих чи інших функцій за сприятливого розвитку здібностей, задатків, доведених до рівня вмінь, навичок. Отже, у зазначеному аспекті поняття «потенціал» збігається з поняттям «резерв» [10, с. 34–35].

Слід наголосити, що запорукою забезпечення розвитку кадрового потенціалу працівників Національної поліції в Україні є створення гідних умов для успішного функціонування, організаційно-правового механізму та ряду інших базових механізмів, а саме таких як: ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний. Безумовно, створення таких умов має орієнтуватися на відповідність потребам, завданням і цілям та високий рівень результативності кожного працівника структурного підрозділу. У свою чергу, головна мета розвитку кадрового потенціалу визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні є за змістом правилами, основними положеннями й нормами, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління, таких як, наприклад, розробка і здійснення кадрової політики, у межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують весь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Тож для України на сьогодні нагальною потребою є створення могутнього кадрового потенціалу державної служби, який із властивою йому патріотичністю, високою кваліфікованістю, компетентністю, ініціативністю та культурою служив би інтересам суспільства, сумлінно, чесно й добросовісно вирішував би назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми та інші службові обов'язки на доручених ділянках державної служби. Адже, як влучно відзначає Т. Кагановська, «саме від того, наскільки якісним та здатним до самовдосконалення буде сформований кадровий потенціал державної служби в Україні, залежить можливість функціонування держави й забезпечення прав, свобод та законних інтересів кожної особи» [11, с. 88].

Професія «працівник поліції» є вкрай складною та відповідальною. Слід наголосити, що питання організації кадрового забезпечення Національної поліції України на сучасному етапі її реформування відіграє ключову роль з точки зору її ефективності, дієвості поліції, як головного інституту держави, що стоїть на сторожі «захисту суспільства шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку». Формування професійного корпусу поліцейських – це шлях до підвищення рівня довіри громадян до Національної поліції як дієвого інституту, здатного дійсно стояти на захисті прав та основоположних свобод людини і громадянина, формуючи при цьому громадське суспільство, правову та соціальну державу [12, с. 135]. З часів незалежності України і до сьогодні питання кадрового забезпечення були й залишаються ключовими щодо їхньої практичної спрямованості на забезпечення найбільш ефективного та дієвого

функціонування органів Національної поліції. Безумовно, робота з кадрами, їхній якісний добір, професійний розвиток є одним із найефективніших засобів підвищення результатів функціонування Національної поліції як інституту держави. Для того щоб проаналізувати проблеми в роботі з кадрами, необхідно звернути увагу на нормативно-правову базу, що регулює питання кадрової політики.

Набір до Національної поліції України є складником професійної орієнтації населення, яку запроваджено згідно із Законом України «Про Національну поліцію», наказом МВС України «Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України» [13], наказом МВС України «Про затвердження Порядку відбору кандидатів на навчання до вищих навчальних закладів Міністерства внутрішніх справ України» [14]. Порядок відбору до Національної поліції прописано у статтях 47–57 Закону України «Про Національну поліцію», наказі МВС України «Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських» [15]. Відповідно до статей 51–55 Закону України «Про Національну поліцію», з метою забезпечення прозорого добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських на підставі об'єктивного оцінювання професійного рівня та особистих якостей кожного поліцейського, відповідності їх посаді, визначення перспективи службового використання в органах поліції затверджено «Порядок діяльності поліцейських комісій» та «Типовий порядок проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади».

Ключовим суб'єктом у роботі з кадрами в органах Національної поліції є Департамент кадрового забезпечення Національної поліції. Його основні повноваження окреслені такими напрямками:

1) організація роботи з добору, розстановки, навчання, стажування та професійної підготовки кваліфікованих кадрів для органів і підрозділів Національної поліції;

2) організаційно-методичне та інформаційне забезпечення підрозділів кадрового забезпечення;

3) організація роботи зі зміцнення дисципліни та законності в діяльності поліцейських, забезпечення прав і законних інтересів громадян, проведення службових розслідувань, забезпечення повної та об'єктивної перевірки обставин надзвичайних подій, здійснення яких віднесено до компетенції Департаменту, проведення профілактичної роботи та надання методичної допомоги органам поліції із зазначених питань;

4) забезпечення здійснення у Національній поліції організаційно-штатних заходів, оптимального розподілу та ефективного використання наявної штатної чисельності поліції для виконання покладених на них завдань та функцій;

5) забезпечення відповідно до законодавства соціального захисту поліцейських та членів їхніх сімей, а також організація і проведення в органах поліції соціально-гуманітарної роботи і заходів щодо забезпечення соціальної підтримки членів сімей працівників поліції, які загинули чи отримали інвалідність.

Варто зазначити, що вказані повноваження регламентуються Положенням про Департамент кадрового забезпечення Міністерства внутрішніх справ України, яке затверджено наказом від 20 жовтня 2014 року № 1108. На жаль, окремі визначення та положення, закріплені в нормативно-правовому акті, втратили свою актуальність. Це, безумовно, свідчить про доцільність прийняття Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України з метою послідовності реформування Національної поліції відповідно до основних завдань, визначених у

Законі України «Про Національну поліцію». Оскільки без належної правової регламентації діяльності самого уповноваженого органу складно говорити про результати ефективної діяльності та перспективні напрями вдосконалення кадрового забезпечення.

Слід наголосити, що в період реформування та створення нових структурних підрозділів у системі Національної поліції особливо зосереджено увагу на кадровому потенціалі. Сьогодні в органах Національної поліції створено однакові умови для роботи чоловіків і жінок з урахуванням ґендерної рівності, а також розроблено антидискримінаційні механізми прийняття на роботу та кар'єрного зростання. Доцільно зауважити, що раніше в Україні ґендерна культура була менш розвинута, адже до 1999 року кількість жінок у правоохоронних органах була обмежена, так звана «жіноча квота» для вступу до навчальних закладів МВС складала 5–10 %, сьогодні ці показники значно змінилися і становлять близько 30–35 %. Це свідчить, що сучасні жінки мають потенційні можливості змінити вектор роботи й реалізувати свій потенціал у структурних підрозділах Національної поліції.

У суспільстві повинно бути узгоджено міру потреби й міру пропозиції кадрового потенціалу певної якості, що досягається шляхом контролю, навчання або звільнення кадрів. Відповідно, кадровий потенціал працівника поліції є сферою перетину інтересів держави, суспільства й особистості. Розвиток кадрового потенціалу – багатогранне і складне поняття, що охоплює широке коло взаємозалежних психологічних, педагогічних, соціальних й економічних проблем і є невід'ємною частиною кадрової політики як нормативно встановленої сукупності цілей, задач, принципів, методів, засобів та ресурсів з відбору, навчання, розвитку професійних знань, умінь, навичок, здібностей, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудова і службових відносин. Групу загальних принципів формування та розвитку кадрового потенціалу складають принципи законності, системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту.

Оскільки діяльність поліцейських пов'язана з виконанням рішень державної влади у вигляді примусу, то збереження законності та порядку, як і авторитет державної влади, значно залежать від їхньої професійної компетенції, яка повинна відповідати усталеним стандартам. Доречно в цих питаннях звернути увагу на позитивний досвід європейських країн. Європейські стандарти передбачають, що прийнятий на службу поліцейський повинен пройти не тільки загальну, професійну та службову підготовку, а й отримати знання у сфері соціальних проблем, демократичних свобод, прав людини. Менеджери можуть на практиці забезпечити набуття таких знань у процесі проведення соціально-психологічних тренінгів із питань функціонування демократичного суспільства, засад верховенства права та захисту прав людини. Сервісна спрямованість діяльності поліції має передбачати створення спеціальної системи навчання та контролю персоналу, яка поєднує різні форми: обговорення наявних проблем, розгляд практичних ситуацій, тренінги щодо застосування норм права і дотримання етичних принципів, дебрифінги, заняття з формування навичок рольової поведінки, обмін досвідом, робота із залучення поліцейських до груп за інтересами для розширення сфери їх соціальних контактів і культурних потреб.

Окрему увагу варто приділити встановленню критеріїв відбору кандидатів на посади поліцейських управлінців. Зокрема, у Великобританії оцінка кандидатів на посади керівників здійснюється за такими категоріями, як загальна і спеціальна

компетенції. На рівні загальної компетенції оцінюються знання професійних і етичних стандартів; комунікативні навички, мотивація, вміння приймати рішення, творчий підхід і здатність сприймати інновації, а спеціальної – лідерські якості кандидата, вміння управляти персоналом і піклуватися про професійне зростання, навички планування щоденної діяльності, стратегічне мислення, толерантність (включаючи ґендерний, етнічний аспекти). Додатковою умовою відбору на посади керівників може бути участь у кадрових та екзаменаційних комісіях представників громади, неурядових організацій, органів місцевого самоврядування [16; 17]. Безумовно, що досягнути 100 % завантаження вакансій укр. складно, але є речі, які керівництво МВС та Національної поліції можуть зробити вже сьогодні для вирішення проблеми з кадровим забезпеченням.

Висновки. Резюмуючи вищесказане, слід зазначити, що проблематика вдосконалення кадрової політики в Національній поліції нині є актуальною, оскільки наразі залишаються малодослідженими такі аспекти, як професійний відбір кандидатів на службу до поліції та зайняття вакантних керівних посад; мотивація, стимулювання та особистісний розвиток персоналу. Тому, з метою належної реалізації вимог Закону України «Про Національну поліцію» та підвищення ефективності кадрового менеджменту Національної поліції, є доцільним розробити Положення про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України.

Перспективи подальших наукових досліджень спрямовані на аналіз окремих складових кадрового забезпечення в органах Національної поліції та розробку рекомендацій щодо впровадження програм професійного розвитку поліцейських.

Список використаних джерел

1. Системи освіти та підготовки поліції в регіоні ОБСЄ / Автори: Хатія Деканоїдзе, Мадлен Хелашвілі: Київ, 2018. 164 с.
2. Литвинова Г. А. Социально-психологическое обеспечение деятельности полиции Баварии (Германия). *Юридическая психология*. 2010. № 3. С. 32–36.
3. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 37–38. Ст. 2004.
4. Рекомендація № 195 про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання від 17.06.2004 № 195. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_532 (дата звернення: 18.01.2021)
5. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 18.01.2021).
6. Про Національну поліцію України : Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 49.
7. *Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна*. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
8. *Энциклопедический словарь работника кадровой службы / В. М. Анисимов, В. Ф. Ковалевский, Е. В. Охотский, И. Г. Панин и др.; под общ. ред. В. М. Анисимова*. М, 1999. VIII. 338 с.
9. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні та прикладні аспекти) / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О. М. Бандурки : монографія. Х.: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 1999. 287 с.
10. Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу в Україні : дис. ... канд. з державного управління за спеціальністю 25.00.02. Київ, 2019. С. 302.
11. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
12. Логвиненко М. І. Роль та значення роботи з кадрами в період реформування органів Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 2. 2018. С. 134–136.

13. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України : наказ МВС України від 26.01.2016 р. № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#Text> (дата звернення: 22.01.2021).
14. Про затвердження Порядку відбору кандидатів на навчання до вищих навчальних закладів Міністерства внутрішніх справ України : наказ МВС України від 15.01.2015 р. № 29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0116-15#Text> (дата звернення: 20.01.2021).
15. Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських : наказ МВС України № 1631 від 25.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0049-16#n8> (дата звернення: 20.01.2021).
16. Бобкова И. Е. Психологическое сопровождение профессионального развития руководителей структурных подразделений территориальных органов внутренних дел на начальном этапе управленческой карьеры. *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2014. № 2 (57). С. 27–30.
17. Maddi S., Khoshaba D. M., Jensen K., Carter E., Lu J. L., Harvey R. H. Hardiness training for high risk undergraduates. *NACADA Journal*. 2002. № 22. P. 45–55.

References

1. Systemy osvity ta pidhotovky politsii v rehioni OBSle / Avtory: Khatiia Dekanoidze, Madlen Khelashvili [Police education and training systems in the OSCE region]. Kyiv, 2018. 164 s. [in Ukrainian].
2. Litvinova, G. A. (2010). Social'no-psihologicheskoe obespechenie deyatelnosti politsii Bavarii (Germaniya) [Socio-psychological support of the police in Bavaria (Germany)]. *Yuridicheskaya psihologiya*. № 3. S. 32–36 [in Russian].
3. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy* [On higher education : Law of Ukraine of 01.07.2014 № 1556-VII]. 2014. № 37–38. St. 2004 [in Ukrainian].
4. Rekomendatsiia № 195 pro rozvytok liudskykh resursiv: osvita, pidhotovka kadriv i bezperervne navchannia vid 17.06.2004 № 195 [Recommendation № 195 on human resources development: education, training and lifelong learning of 17.06.2004 № 195]. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_532 (data zvernennia: 18.01.2021) [in Ukrainian].
5. Stratehiia derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012–2020 roky : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 01.02. 2012 № 45/2012 [Strategy of the state personnel policy for 2012–2020 : Decree of the President of Ukraine of 01.02.2012 № 45/2012]. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (data zvernennia: 18.01.2021) [in Ukrainian].
6. Pro Natsionalnu politsiiu Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 02. 07. 2015 r. № 580-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy* [On the National Police of Ukraine : Law of Ukraine of 02.07.2015 № 580-VIII]. 2015. № 40–41. St. 49 [in Ukrainian].
7. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia / uklad. : Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in.; za red. Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, Yu. P. Surmina [Encyclopedic dictionary of public administration]. K. : NADU, 2010. 820 s. [in Ukrainian].
8. Enciklopedicheskij slovar' rabotnika kadrovoj sluzhby / V. M. Anisimov, V. F. Kovalevskij, E. V. Ohotskij, I. G. Panin i dr.; pod obshch. red. V. M. Anisimova [Encyclopedic Dictionary of a Personnel Service Worker]. M, 1999. VIII. 338 s. [in Russian].
9. Matiukhina, N. P. (1999). Upravlinnia personalom orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy (Teoretychni ta prykladni aspekty) / za zah. red. d-ra yuryd. nauk, prof. O. M. Bandurky : monohrafiia [Personnel management of internal affairs bodies of Ukraine (Theoretical and applied aspects)]. Kh.: Vyd-vo Un-tu vnutr. sprav. 287 s. [in Ukrainian].
10. Selivanov, S. V. (2019). Mekhanizmy rozvytku kadrovoho potentsialu v Ukraini. dys. ... kand. z derzhavnoho upravlinnia za spetsialnistiu 25.00.02 [Mechanisms of human resources development in Ukraine : dissertation. in public administration]. Kyiv. 302 s. [in Ukrainian].
11. Kahanovska, T. Ie. (2010). Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: monohrafiia [Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini : monohrafiia]. Kh.: KhNU imeni V. N. Karazina. 330 s. [in Ukrainian].
12. Lohvynenko, M. I. (2018). Rol ta znachennia roboty z kadramy v period reformuvannia orhaniv Natsionalnoi politsii Ukrainy. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal* [The role and importance of working with staff during the reform of the National Police of Ukraine]. № 2. S. 134–136 [in Ukrainian].

13. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu sluzhbovoi pidhotovky pratsivnykiv Natsionalnoi politzii Ukrainy : nakaz MVS Ukrainy vid 26.01.2016 r. № 50 [On approval of the Regulation on the organization of in-service training of employees of the National Police of Ukraine: order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine dated January 26, 2016 № 50]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#Text\(data zvernennia: 20.01.2021\)](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#Text(data%20zvernennia%3A%2001.2021)) [in Ukrainian].
14. Pro zatverdzhennia Poriadku vidboru kandydativ na navchannia do vyshchych navchalnykh zakladiv Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy : nakazom MVS Ukrainy vid 15.01.2015 r. № 29 [About the statement of the Procedure for selection of candidates for training to higher educational institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine: the order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine from 01/15/2015 № 29]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0116-15#Text \(data zvernennia: 20.01.2021\)](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0116-15#Text(data%20zvernennia%3A%2001.2021)) [in Ukrainian].
15. Pro orhanizatsiiu doboru (konkursu) ta prosuvannia po sluzhbi politseyskykh : nakaz MVS Ukrainy № 1631 vid 25.12.2015 r. [About the organization of selection (competition) and advancement on service of police officers: the order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine № 1631 from 12/25/2015 r.]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0049-16#n8 \(data zvernennia: 20.01.2021\)](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0049-16#n8(data%20zvernennia%3A%2001.2021)) [in Ukrainian].
16. Bobkova, I. E. (2014). Psihologicheskoe soprovozhdenie professional'nogo razvitiya rukovoditelej strukturnykh podrazdelenij territorial'nykh organov vnutrennih del na nachal'nom etape upravlencheskoj kar'ery. *Psihopedagogika v pravoohranitel'nykh organah* [Psychological support of professional development of heads of structural divisions of territorial bodies of internal affairs at the initial stage of managerial career]. № 2 (57). S. 27–30 [in Ukrainian].
17. Maddi S., Khoshaba D. M., Jensen K., Carter E., Lu J. L., Harvey R. H. Hardiness training for high risk undergraduates. *NACADA Journal* [Hardiness of training for high risk undergraduates. *NACADA Journal*]. 2002. № 22. P. 45–55.

Koliesnik Tetyana,

Doctor of Law, Professor

(Donetsk Law Institute, MIA of Ukraine, Mariupol)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9167-4072>

WAYS TO IMPROVE THE DEVELOPMENT OF STAFF CAPACITY OF THE NATIONAL POLICE

The article is devoted to the issues of improving the development of staff capacity and human resource management in the National Police of Ukraine. It is analyzed the domestic and foreign experience of personnel management in the police as an important factor in achieving the strict observance of human rights by police, the implementation of their service function, the formation of new motivation of professional development for police, the development of communication skills and other professionally important individual psychological qualities. The purpose of the article, in accordance with a clearly formulated and properly updated thematic problem, is a research of problematic aspects of administrative and legal providing the training for the National Police of Ukraine and ways' identification of their improvement on the base of analysis of national and international legislation and generalization of its implementation. The new requirements facing law enforcement managers today require the mastering modern approaches to personnel management. In the middle of the world's progressive concepts of police management in democracies is a human, the policeman, who is considered as the greatest value. The effective management systems are focused primarily on professional and personal growth, development of general and special skills of police officers so that they will be maximally used in professional activities, will be useful to society, contribute to the effectiveness of the law enforcement system. Of course, it is extremely difficult to achieve 100% job vacancies, but there are things that the leadership of the Ministry of Internal Affairs and the National Police can do today to solve the problem of staffing. Summarizing the above, it should be noted that the issue of improving staff policy in the police is relevant, as currently there are not clearly such aspects as: professional selection of candidates for police service and holding vacant management positions; motivation, stimulation and personal development of staff. Therefore, in order to fully implement the requirements of the Law of Ukraine "On the National Police of Ukraine" and increase the efficiency of staff management of the National Police, it is advisable to develop Regulations on the Personnel Department of the National Police of Ukraine to regulate staff issues.

Key words: *training of personnels; National police of Ukraine; higher education institutions with specific learning conditions; primary professional preparation; procedure of training of personnels.*

Надійшла до редколегії 31.01.2021