

УДК 351.741.083.1 (477)

Рубрика 7 – Адміністративне та фінансове право

**Хатнюк Ю. А.,**

кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративного права та  
адміністративного процесу

Львівського державного університету внутрішніх справ

**Кравець О. Б.,**

курсант 3-го курсу факультету № 3 Інституту з підготовки фахівців для  
підрозділів Національної поліції

Львівського державного університету внутрішніх справ

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ ТА ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ  
УКРАЇНИ**

**WAYS OF IMPROVING THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF  
THE BODIES AND SUBSIDIES OF THE NATIONAL POLICE OF  
UKRAINE**

**Анотація.** У даній статті досліджуються проблеми управлінської діяльності керівників органів та підрозділів Національної поліції України, а також пропонуються шляхи її вдосконалення через розробку нових підходів та моделей формування керівного персоналу, що є не тільки об'єктивно зумовленою нагальною потребою, але й основою подальшого розвитку та вдосконалення системи Національної поліції нашої держави.

**Ключові слова:** керівник, управління, органи та підрозділи Національної поліції України, повноваження, професійні якості.

**Аннотация.** В данной статье исследуются проблемы управленческой деятельности руководителей органов и подразделений Национальной полиции Украины, а также предлагаются пути ее совершенствования в частности разработки новых подходов и моделей формирования руководящего персонала, что является не только объективно обусловленной

насушной необходимостью, но и основой дальнейшего развития и совершенствования системы Национальной полиции нашего государства.

**Ключевые слова:** руководитель, управления, органы и подразделения Национальной полиции Украины, полномочия, профессиональные качества.

**Abstract.** This article examines the problems of management activities of the heads of bodies and units of the National police of Ukraine, as well as suggests ways to improve it through the development of new approaches and models for the formation of management personnel, which is not only objectively determined by urgent need, but also the basis for further development and improvement of the system the National police of our state.

**Key words:** head, management, bodies and subdivisions of the National police of Ukraine, powers, professional qualities.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах реформування системи Міністерства внутрішніх справ України відповідно до європейських стандартів і завдань правової демократичної держави важливе значення надається кадровому персоналу органів Національної поліції, зокрема керівному складу цих органів. На сьогодні, ефективність діяльності правоохоронних органів, в тому числі і Національної поліції, щодо захисту прав і свобод людини та громадянина, протидії злочинності та забезпечення правопорядку в державі полягає в розробці нових підходів та моделей формування керівного персоналу з обов'язковим врахуванням кращого зарубіжного досвіду.

І тому, якість та прозорість відбору на керівні поліцейські посади, професіоналізм та оволодіння керівниками новітніх форм управління органами та підрозділами Національної поліції України є не тільки об'єктивно зумовленою нагальною потребою, але й основою подальшого розвитку та вдосконалення системи Національної поліції нашої держави.

Необхідність та невідкладність розв'язання проблем управлінської діяльності органів та підрозділів Національної поліції України висувають досить жорсткі вимоги до їх керівників, які стосуються їх професійних та особистих якостей. Отже, дослідження управлінської діяльності керівників органів та підрозділів Національної поліції України, а також розробка пропозицій щодо її вдосконалення набувають дедалі більшої актуальності.

**Стан дослідження.** Концептуальні основи проблеми управлінської діяльності керівників органів та підрозділів Національної поліції України були і є об'єктом дослідження багатьох учених, зокрема: О. М. Бандурки, В. І. Барко, О. В. Бойко, Ю. Ю. Бойко-Бузиля, Ю. В. Боковинова, С. І. Білосорочка, М. М. Дивака, О. В. Землянської, З. Р. Кісіль, І. В. Клименко, М. В. Коваліва, А. Є. Крищенко, В. О. Кудря, О. А. Лупало, О. А. Лясковської, К. І. Мельникова, В. Л. Ортинського, І. М. Охріменко, М. В. Романенко, Б. Г. Савченко, О. Г. Фролової, М. С. Яковенка та ін.

**Мета** наукового пошуку полягає у визначенні та узагальненні теоретичних і практичних аспектів діяльності керівників органів та підрозділів Національної поліції України в контексті реалізації їхніх повноважень в управлінській сфері, а також у розробленні пропозицій і рекомендацій, що сприятимуть вдосконаленню їх діяльності у вказаній сфері.

**Виклад основних положень.** Забезпечення законності та правопорядку є одним із основних завдань щодо зміцнення демократії і розвитку правової держави. Зокрема органом, на який покладено завдання щодо охорони прав і свобод людини, гарантування публічної безпеки та порядку, а також протидії злочинності, є Національна поліція України – державний правоохоронний орган, певне місце в роботі якого належить управлінській діяльності керівника [1].

Термін «керівник» дослівно означає «управляти, направляти і бути на чолі чого-небудь». Керівник – це особа, що займає центральне положення в апараті управління. У кінцевому результаті саме від нього залежить вибір оптимального варіанта управлінського рішення, раціональна організація

праці колективу, що орієнтована на досягнення управлінських цілей. Керівники – це різновид посадових осіб, наділених адміністративною владою по відношенню до очолюваного ним формально організованого колективу, які здійснюють внутрішньоорганізаційне управління ним [2, с. 12].

До керівного складу системи Національної поліції України відносимо:

- 1) Міністра внутрішніх справ України;
- 2) керівника Національної поліції України;
- 3) керівників територіальних органів та підрозділів Національної поліції України.

Кадровий потенціал керівного складу Національної поліції України можна визначити як наявний кадровий управлінський ресурс, який має оптимальну структуру та компетенцію раціонального використання засобів і методів управлінської діяльності для досягнення поставленої мети.

Таким чином до керівників поліції відносять посадових осіб, які на постійній основі і в межах своїх повноважень здійснюють управління органами та підрозділами Національної поліції, мають певне службове призначення та ввірений підлеглий колектив, у якому і реалізують свої управлінські функції; є відповідальними перед суспільством за свою діяльність; у відносинах із населенням є професійними працівниками, безпосередніми представниками державної влади та носіями державно-владних повноважень.

Варто підкреслити, що реформування системи Міністерства внутрішніх справ України, виконання завдань, передбачених Конституцією та законами України щодо охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, охорони публічної безпеки та порядку висувають нові вимоги до особистих і професійних якостей працівників керівної ланки Національної поліції України, зумовлюють необхідність збільшення значення їхньої ролі в системі управління поліції, рівня їхньої управлінської компетенції.

Тому вкрай важливим є якісний та прозорий відбір кандидатів для зарахування до резерву керівного складу органів Національної поліції.

Головними елементами цього відбору мають стати: об'єктивна оцінка їхніх особистих та ділових якостей; навчання кандидатів, котрі знаходяться в складі резерву; вибір і призначення на вакантні посади найбільш придатних працівників та аналіз їхньої діяльності [1].

За результатами досліджень науковців були сформульовані вимоги до професіоналізму керівника підрозділу поліції, а саме:

- 1) неухильно дотримуватися положень Конституції України, законів України та інших нормативно-правових актів, що регламентують діяльність поліції;
- 2) очолювати підпорядкований підрозділ та здійснювати керівництво його діяльністю, забезпечувати виконання покладених на нього завдань;
- 3) сумлінно виконувати свої службові обов'язки, передбачені законодавчими актами та посадовими інструкціями;
- 4) мати стратегічний підхід до управління особовим складом та конструктивно вирішувати питання, що належать до його повноважень;
- 5) поєднувати теоретичні знання фундаментальних питань теорії з практичним їх застосуванням;
- 6) адаптувати діяльність підрозділу до сучасних економічних, політичних та соціальних умов і вимог;
- 7) володіти організаторськими здібностями, налагоджувати ефективний розподіл і кооперацію праці особового складу;
- 8) розвивати лідерський потенціал;
- 9) знаходити найкращі рішення поставлених завдань;
- 10) прагнути до нових та прогресивних методів управління та йти на виважений ризик для їх реалізації;
- 11) володіти вміннями аналізу конкретних проблем, неупереджено та об'єктивно оцінювати різні аспекти роботи як своєї, так і особового складу;
- 12) прогнозувати наслідки своїх рішень, оперативно знаходити та застосовувати ефективні методи та засоби розв'язання існуючих та можливих проблем, пов'язаних із професійною діяльністю;

13) шанобливо ставитися до громадян, дотримуватися високої культури спілкування, загально визнаних людством норм моралі;

14) не допускати дій та вчинків, що можуть зашкодити інтересам держави чи негативно вплинути на репутацію та імідж поліції [3, с. 147].

Посадові обов'язки керівника, його владні повноваження – це механізм, який забезпечує управління персоналом, тільки на зовнішньому рівні. Вони регулюють діяльність керівника, підкреслюють його статус та виконують деякі інші функції. Разом із тим у край потрібним і значущим є вплив внутрішніх механізмів управління персоналом. Серед них перш за все треба відзначити: авторитет керівника; явище лідерства; вміння працювати в команді. Коли вказані механізми поєднуються і стають єдиним цілим, це свідчить про високий рівень управлінської культури керівника поліції України [4, с. 189].

Керівникові, який по суті є уособленням вершини управлінської ієрархії, персоніфікованій в особі влади, мають бути притаманні високі моральні якості, усвідомлення власної місії в суспільстві. Можна стверджувати, що від морального обличчя керівника залежить морально-психологічний клімат в колективі, створення атмосфери довіри, відповідальності, вимогливості тощо [2, с. 17–18].

Визначено, що керівник поліцейського підрозділу має чітко усвідомлювати, що від його дій, поведінки та діяльності значною мірою залежить рівень душевного благополуччя підлеглого особового складу, а отже і його психологічне здоров'я. Саме керівник має виступати в ролі активного суб'єкта збереження психологічного здоров'я підлеглих, для чого він повинен мати відповідну психологічну готовність до такої діяльності, бути сильною особистістю з глибоким самоусвідомленням, яка керує власним емоційним станом і поведінкою. Саме він має бути врівноваженою особистістю, здатною успішно вирішувати свої особисті проблеми й проблеми підрозділу. Для збереження психологічного здоров'я підлеглого особового складу керівнику мають бути властиві такі риси, як внутрішній

спокій, рішучість, відкритість, ввічливість, відсутність метушливості, гнучкість розуму й послідовність поведінки. Водночас керівнику не повинні бути властиві імпульсивність, роздратованість, нестриманість, агресивність, авторитарність, зорієнтованість на самого себе й власні інтереси [5, с. 115].

Цілком слушно зазначає О.А. Ляковська, що для ефективного керування людьми сучасний керівник зобов'язаний мати певні особисті якості, які б надали йому моральне право очолювати колектив. Сюди можна віднести: знання посадових та функціональних обов'язків; уміння обрати методи для досягнення цілей і підвищення ефективності функціонування органу; розуміння природи управлінської праці та процесів управління; здібності до керівної діяльності; необхідні в управлінському процесі навички використання сучасних засобів комунікації; уміння виконувати спеціальну роботу в управлінському процесі Національної поліції тощо. У практичній діяльності керівника такі здібності проявляються в здатності керувати людьми і самим собою, в умінні навчати та розвивати підлеглих, здатності розбиратися в людях і формувати малі групи, спрямовувати їхню діяльність; володіти педагогічними прийомами та вміннями, тонко і непомітно для підлеглих навчати їх дорученій справі, доводячи їхню професійну кваліфікацію до необхідних стандартів [1].

Керівнику органу чи підрозділу Національної поліції України, передусім, необхідно оволодіти сукупністю знань, умінь та навичок, які б дали можливість: забезпечити функціонування органу чи його структурного підрозділу відповідно до сучасних умов та вимог; критично оцінювати і прогнозувати економічні, політичні, культурні та соціальні події і явища; розуміти сучасні проблеми управлінської діяльності і технології адміністративної роботи; розробляти та впроваджувати нові підходи та ідеї; аналітично мислити; вільно орієнтуватись у чинному законодавстві, що регламентує професійну діяльність, а також належному оформленні службової документації; поєднувати фундаментальні знання із практикою; використовувати сучасну методологію розробки, прийняття та обґрунтування

управлінських рішень з обов'язковим врахуванням загальнолюдських цінностей [1].

Таким чином рейтинг керівника органу чи підрозділу Національної поліції України цілком залежить від особистого прикладу в роботі, уміння керувати службою, професіоналізму, справедливості, вимогливості, турботи про підлеглих і відповідальності за них.

Система управління кадровими ресурсами керівного складу Національної поліції України має функціонувати на основі програмно-цільових принципів, а власне управлінська діяльність – бути зосереджена на кінцевому результаті. Це забезпечується завдяки запровадженню інноваційних форм підготовки керівників, зокрема і шляхом безперервності підвищення їхньої кваліфікації та освіти, безперервної адаптації поведінки до змін у суспільстві, формування вміння виступати перед широкою аудиторією та враховувати її особливості, здатності управляти поведінкою в екстремальних ситуаціях, підтримання належної фізичної підготовки [6, с. 47].

Управлінська діяльність керівників супроводжується постійним спілкуванням з людьми при виконанні будь-якої управлінської функції, тому особливого значення набуває проблема управління людськими ресурсами та соціально-психологічні складові такого управління. І тому для керівника вкрай важливим є знання та розуміння людини, можливостей її поведінки у соціальній організації, використання її потенціалу, адже якісне надання управлінської послуги залежить саме від людей [2, с. 17].

Виступаючи в ролі суб'єкта збереження психічного здоров'я підлеглих поліцейський керівник повинен знати, як саме вирішувалися й вирішуються складні питання іншими керівниками. Систематизація й вивчення досвіду колег з метою своєчасного їх використання – важлива умова наукової організації праці керівника. Суттєва роль тут належить вмінню та бажанню керівника радитись із фахівцями, такими як психологи, психіатри, медичні працівники та більш досвідчені керівники [5, с. 117–118].



В умовах сьогодення вкрай важливо, щоб в системі Національної поліції України знаходились саме компетентні керівники-професіонали, які спроможні підтверджувати новітній стиль роботи і сучасні форми управління органами та підрозділами Національної поліції, а не просто високоосвічені люди з практичним і життєвим досвідом.

Зарубіжний досвід демонструє, що всі поліцейські під час проходження служби повинні навчитися працювати на будь-якій посаді, за винятком вищого керівництва. Просування працівників по службі, переміщення з однієї посади на іншу та навіть перебування на одній посаді певний термін (2-4 роки), обумовлено обов'язковим проходженням курсу професійної підготовки. Наприклад, у Німеччині, крім перепідготовки, яка є обов'язковою, для того, щоб зайняти посаду керівника поліції (звання не нижче полковника), варто вчитися протягом 6 років в три етапи та мати стаж служби в поліції не менше, ніж 12 років.

Після атестації поліцейський у Німеччині, який висувається на керівну посаду, оцінюється за шкалою з чотирьох пунктів: 1) значно вище середнього; 2) вище середнього; 3) середній; 4) нижче середнього.

У США є також певні критерії оцінювання діяльності поліцейських перед прийняттям рішення про просування по службі. В штаті Техас, зокрема, розроблено 7 парадигм, за якими оцінюються майбутні керівники поліцейських підрозділів:

- рівень розумових здібностей (який поділяється на 10-15 питань і не обов'язково визначається рівнем освіти);
- спрямованість інтересів та здібностей (перевіряється шляхом відповідей на 10-15 питань);
- здібності комунікативної сфери (також поділено на 10-15 блоків);
- розумова та емоційна стабільність;
- спрямування та мотиви, за якими претендент хоче отримати посаду чи підвищення у званні;
- здібність до співробітництва та компромісів;

- адміністративно-управлінські якості та ін. [7, с. 76–78].

Загалом можна стверджувати, що у світовій практиці відсутні загальні критерії та єдині підходи щодо оцінювання ефективності діяльності управлінців поліцейських організацій.

Таким чином можемо запропонувати наступним напрямом удосконалення системи професійного навчання та службової підготовки поліцейських, в тому числі і керівників поліцейських підрозділів – міжнародне співробітництво з навчальними закладами та правоохоронними органами іноземних держав.

Одна із основних проблем є недостатньо чітка організація діяльності підрозділів поліції, яка стосується безпосередньої діяльності керівників органів і підрозділів Національної поліції всіх рівнів. Нажаль, сьогодні такими керівниками призначаються особи, які нещодавно прийняті на службу в поліцію, молоді кадри. Проте, на наш погляд, керівництво має здійснюватися насамперед професійно, тому заміщення посад керівників управлінцями професіоналами, які мають відповідну підготовку (наприклад, диплом магістра), залишається основним завданням на шляху вдосконалення діяльності поліції в Україні [8].

Наступна проблема – це непрозорість застосування системи відбору кадрів на керівні посади підрозділів поліції. Досі однозначно не визначено, за якими критеріями відбираються керівники структурних підрозділів поліції. Можливо, конкурс і проводять, однак МВС України ніякої інформації з цього приводу не озвучує.

Проведення сьогодні реформування системи МВС України, як відомо, проходить поетапно і поступово в умовах тривалих бойових дій на сході країни, масового розростання і поглиблення кризових явищ у суспільстві та в різних сферах діяльності, падіння економіки і вітчизняного виробництва, зростання державних боргів і знецінення національної валюти на фоні тривалого падіння рівня життя людей, коли за межами бідності опинилася практична більшість населення країни. Все це значно загостило всі існуючі

на сьогоднішній день проблеми в організації і практичній реалізації діяльності системи професійного відбору та підготовки поліцейських в Україні, в тому числі і керівний склад, та породило нові і ще не достатньо вивчені та розроблені кримінологічні, правові та інші проблеми, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, тісно пов'язані з відповідними проблемами реформування самої системи МВС України [9, с. 84].

**Висновки.** Таким чином, висловлені нами пропозиції не обмежують кола проблемних питань щодо вдосконалення управлінської діяльності керівників органів та підрозділів Національної поліції України. Вони періодично актуалізуються у сучасній практиці, а отже, й науковому пізнанні. Проте, навіть з огляду на наведене, можна стверджувати, що потрібне теоретико-правове переосмислення та практичне впровадження комплексного підходу до оцінювання ефективності діяльності органів і підрозділів Національної поліції України.

### Література

1. Лясковська О. А. Керівник в органах і підрозділах Національної поліції України як організатор управління. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. № 3. С. 114–118.  
URL: <http://www.nvppp.in.ua/vip/2017/3/24.pdf>
2. Організаційно-правові засади діяльності керівників органів державної влади : навч.-метод. матеріали / Б. Г. Савченко та ін. К. : НАДУ, 2012. 52 с.
3. Бойко-Бузиль Ю. Ю. Психологічна сутність професіоналізму керівників підрозділів Національної поліції України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 4. С. 144–148.
4. Яковенко М. С., Романенко М. В. Роль керівника в системі управління персоналом правоохоронних органів. *Національна поліція України: проблеми становлення та перспективи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. курсантів та студентів (м. Харків, 10 грудня 2015 р.). Харків : ХНУВС, 2015. С. 187–192.

5. Барко В. І., Остапович В. П., Барко В. В. Вимоги до керівника як до суб'єкта збереження психологічного здоров'я поліцейських Національної поліції України. *Право і безпека*. 2016. № 3 (62). С. 113–120.

6. Кудря В. О., Лупало О. А. Деякі аспекти правового регулювання кадрового забезпечення в органах внутрішніх справ України. *Право і суспільство*. 2009. № 2. С. 45–51.

7. Охріменко І. М. Психологічні особливості відбору кадрів на керівні посади органів поліції зарубіжних країн. *Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України* : зб. матеріалів І міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 трав. 2016 р.). Харків : ХНУВС, 2016. С. 75–79.

8. Кіяшко Р. Ю., Кравченко І. С. Актуальні проблеми діяльності патрульної служби Національної поліції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 39 (Том 1). С. 114–118. URL: [http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.39/part\\_1/35.pdf](http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.39/part_1/35.pdf)

9. Фролова О. Г. Сучасні кримінологічні, правові та інші проблеми професійного відбору і підготовки поліцейських в Україні. *Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України* : зб. матеріалів І міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 трав. 2016 р.). Харків : ХНУВС, 2016. С. 83–87.

**Khatnuk Yu. A., Kravets O.B. Ways to improve the management activities of heads of bodies and units of the National police of Ukraine**