

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

І. С. Кравченко

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
В НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ

Навчальний посібник

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2020

УДК 342.951

К 77

*Ухвалено до друку Науково-методичною радою
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ
(протокол № 5 від 21.01.2020)*

Автор:

Кравченко Ірина Сергіївна – канд. юрид. наук, доц., доц. кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

Рецензенти:

А. А. Манжула, д-р юрид. наук, проф. (Центрально-українського державного педагогічного університету ім. В. Винниченка);

М. А. Очеретяний, канд. юрид. наук (Управління превентивної діяльності ГУНП в Дніпропетровській області)

Кравченко І. С.

К 77 Основи управління в Національній поліції : навч. посіб. / І. С. Кравченко. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. – 212 с.

ISBN 978-617-645-372-7

У навчальному посібнику з урахуванням сучасних наукових досліджень та законодавства України розкривається зміст загальних засад управління в Національній поліції. Акцентована увага на окремих напрямках управлінської діяльності Національної поліції: інформаційно-аналітична робота, планування, організація контролю в діяльності Національної поліції, робота з персоналом, а також особливості управління органами та підрозділами Національної поліції в надзвичайних умовах.

Для викладачів вищих навчальних закладів, науковців, аспірантів (ад'юнктів), курсантів і студентів, поліцейських, працівників інших органів виконавчої влади.

УДК 342.951

ISBN 978-617-645-372-7

© Кравченко І. С., 2020

Зміст

Вступ.....	7
------------	---

Розділ 1

Поняття, предмет, задачі і принципи управління

1.1. Поняття та види управління.....	8
1.2. Предмет та задачі дисципліни «Основи управління в Національній поліції».....	12
1.3. Принципи управління в Національній поліції.....	13
Питання для самоконтролю.....	18
Теми рефератів	18
Теми доповідей.....	18

Розділ 2

Функції і методи управління

2.1. Загальна характеристика функцій управління	19
2.2. Поняття та класифікація методів управління.....	25
Питання для самоконтролю.....	31
Теми рефератів	31
Теми доповідей.....	31

Розділ 3

Організація процесу управління в Національній поліції

3.1. Зміст, організація, технологія процесів управління.....	32
3.2. Поняття і види управлінських рішень в Національній поліції.....	35
3.3. Організація діловодства в системі Національної поліції.....	41

Питання для самоконтролю.....	51
Теми рефератів	51
Теми доповідей.....	52

Розділ 4

Роль та місце керівника в управлінні Національною поліцією

4.1. Керівник в Національній поліції.....	53
4.2. Поняття та види стилів управління.....	59
4.3. Вимоги, яким має відповідати керівник в Національній поліції.....	65
4.4. Формальне та неформальне лідерство в Національній поліції.....	67
Питання для самоконтролю.....	72
Теми рефератів	72
Теми доповідей.....	72

Розділ 5

Аналітична робота в Національній поліції

5.1. Поняття та сутність інформаційно-аналітичної роботи в підрозділах Національної поліції.....	73
5.2. Адміністративно-правовий статус Департаменту інформаційних технологій Міністерства внутрішніх справ України	77
5.3. Пріоритетні напрямки удосконалення інформаційно-аналітичної роботи в підрозділах Національної поліції	80
Питання для самоконтролю.....	86
Теми рефератів	87
Теми доповідей.....	87

Розділ 6

Основи планування в діяльності органів та підрозділів Національної поліції

6.1. Поняття та види планів в Національній поліції.....	88
6.2. Організаційно-правові засади планування в Національній поліції	95
6.3. Методика розробки планів в Національній поліції.....	106
Питання для самоконтролю.....	113
Теми рефератів	113
Теми доповідей.....	113

Розділ 7

Організація контролю в діяльності Національної поліції

7.1. Адміністративно-правовий статус управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування	114
7.2. Організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції.....	121
Питання для самоконтролю.....	134
Теми рефератів	134
Теми доповідей.....	134

Розділ 8

Організація роботи з персоналом в Національній поліції

8.1. Загальні засади державної кадрової політики.....	136
8.2. Кадрова політика в підрозділах Національної поліції	141
8.3. Актуальні проблеми реалізації кадрової політики в Національній поліції.....	153

Питання для самоконтролю	163
Теми рефератів	163
Теми доповідей.....	163

Розділ 9

Управління Національною поліцією у надзвичайних умовах

9.1. Поняття і класифікація надзвичайних умов.....	164
9.2. Порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності.....	170
9.3. Порядок взаємодії територіальних органів поліції та міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України під час реагування на надзвичайні ситуації, у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану.....	178
Питання для самоконтролю.....	189
Теми рефератів	189
Теми доповідей.....	189
Тестові завдання.....	190
Список використаних джерел.....	200

Вступ

Управління виникло разом із виникненням людей, які задля виживання мали організувати свою діяльність, скоординувати її, планувати та реалізувати. З часом управлінський процес набув прогресивних різновидів і сьогодні вже перейшов у стадію професійної діяльності.

Так, будь-яка організація прогресує у своїй діяльності більшою мірою завдяки грамотному управлінню. Ефективність реалізації поставлених перед Національною поліцією завдань залежить так само і від застосування управлінських прийомів, методів, засобів керівниками колективу. Особливості управління в Національній поліції обумовлені специфічною сферою діяльності, впливом норм внутрішніх статутів, правил, інструкцій та інших нормативно-правових документів, а також трансформаційними процесами, які сьогодні відбуваються в державі взагалі, та поліції зокрема.

Навчальний посібник «Основи управління в Національній поліції» покликаний висвітлити зміст управління в Національній поліції України та розрахований більшою мірою на курсантів вищих навчальних закладів зі специфічними умовами навчання, які мають скласти уявлення про своє місце в ієрархії органів та підрозділів Національної поліції та принципи побудови відносин у поліцейському колективі.

Розділ 1

Поняття, предмет, задачі і принципи управління

1.1. Поняття та види управління

1.2. Предмет та задачі дисципліни «Основи управління в Національній поліції»

1.3. Принципи управління в Національній поліції

1.1. Поняття та види управління

Управління існує з тих часів, коли почали виникати відносини між людьми, з'явилися перші організації, елементи виробничо-господарської діяльності, тобто з моменту виникнення можливості здійснювати керування чимось або кимось. Отже, **управління** можна визначити, як діяльність з керівництва чимось або кимсь. Залежно, хто здійснює управління і ким або чим управляють виділяють наступні **види управління**:

1. Біологічне – це управління в живій природі (клітинами рослин або тварин).
2. Технічне – це управління механізмами, пристроями, технікою.
3. Соціальне – це управління людини людиною, суспільством в цілому.

Найсуттєвішою ознакою соціального управління, яка відрізняє його від технічного та біологічного, є те, що воно соціальне за характером і здійснюється шляхом впливу на свідомість і волю людини або групи людей чи суспільства в цілому.

Соціальне управління можна поділити на види:

1. *державне* (в широкому розумінні – це сукупність усіх видів діяльності держави (тобто усіх форм реалізації державної влади в цілому). Правомірно лише на рівні аналізу в цілому системи соціального управління). Вивчаючи курс адміністративного права ми давали визначення державного управління в вузькому розумінні – як особливий та самостійний вид діяльності

держави, що здійснює окрема система спеціальних державних органів (органів виконавчої влади);

2. *громадське* (управління справами громадських формувань);
3. *виробниче* (управління підприємствами, організаціями, установами);
4. *приватне* (управління між окремими приватними особами, без посередництва держави – в сім'ї).

Отже, **управління в широкому розумінні** – це вплив кого-небудь на щось або когось, в результаті якого підтримується якийсь стан, або здійснюється його якісна заміна і в кінцевому результаті сприяє досягненню мети, заради якої здійснювався цей вплив.

Виходячи з положень загальної теорії систем, **управління** – це процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на визначений об'єкт для досягнення поставленої мети, результату.

Суб'єкт управління – це той, хто керує, а **об'єкт управління** – це те, що керується суб'єктом управління. За сутністю та змістом взаємодія між елементами управління визначається як взаємозв'язок, взаємодія. Тобто суб'єкт, впливаючи на об'єкт досягає від нього бажаної поведінки, бажаної дії, водночас, й об'єкт може ставити перед суб'єктом різні вимоги, просити додаткових ресурсів, покращення умов тощо. Тому, взаємозв'язки між суб'єктом та об'єктом управління поділяються на такі види:

1. **прямий зв'язок** – це вплив суб'єкта на об'єкт;
2. **зворотній зв'язок** – це інформування об'єктом управління у відповідній формі про сприйняття чи неприйняття керуючого впливу суб'єкта управління.

Виходячи з цього, можемо зробити висновок, що між суб'єктом і об'єктом управління існує означена, відповідна єдність, яка визначається поняттям “внутрішнє середовище”, а якщо вплив суб'єкта управління здійснюється на якісь процеси, явища суспільного життя, то таке управління визначається поняттям “зовнішнє управління”.

Таким чином, управлінські відносини являють собою конкретну форму соціальних зв'язків свідомовольового й організаційного характеру, в яких одна сторона (суб'єкт) є носієм функцій управління, а інша (об'єкт) випробує її регулюючий вплив, який відповідає відповідним цілям управління.

Виконання покладених чинним законодавством на Національну поліцію завдань: надання поліцейських послуг у сферах: забезпечення публічної безпеки і порядку; охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави; протидії злочинності; надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги, може бути досягнуте шляхом професійного здійснення управління органами та підрозділами поліції.

Управління в Національній поліції відноситься до державного управління та становить окремий його різновид. Так, **управління в органах Національної поліції** – це різновид державного управління, яке повинно забезпечувати взаємодію систем, підрозділів і служб органів Національної поліції як єдиного цілого з метою виконання поставлених перед ними завдань.

З категорією «управління» тісно пов'язана категорія «адміністрування». **Публічне адміністрування в органах Національної поліції України** – це регламентована законами та іншими нормативноправовими актами системна організуюча, владно-розпорядча діяльність певної групи органів, підрозділів, посадових осіб, коло яких встановлене чинним законодавством та іншими нормативно-правовими актами, яка спрямована на впорядкування організаційної структури системи Національної поліції України, планування, підготовку, розробку та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності апарату управління, здійснення документального, інформаційного, кадрового, психологічного забезпечення діяльності органів та підрозділів Національної поліції з метою виконання покладених на них завдань.

Основними напрямками публічного адміністрування в органах Національної поліції можна визначити:

- 1) побудову та подальшу оптимізацію її організаційних структур;
- 2) розвиток та удосконалення внутрішніх суспільних відносин в системі поліції з приводу реалізації відповідних управлінських процедур.

Поліцейське управління має також спільні риси з менеджментом, проте є і відмінності. **Менеджмент як процес управління** – це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці – менеджери формують організації й управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їхнього досягнення. Процес менеджменту розглядається по стадіях, основним сферам діяльності, функціям управління.

Менеджер — це керівник або керуючий, наділений повноваженнями в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації, що функціонує в представлених умовах. Він наділений відносною самостійністю в підборі й оцінці своїх працівників.

Відмінність менеджера від керівника полягає в тому, що:

- керівник відповідає за діяльність всієї організації, менеджер відповідає за певні напрямки діяльності;
- якщо керівник переважно знає, що потрібно зробити, то менеджер зобов'язаний дати програму, як це треба зробити;
- якщо керівник в основному займається розробкою стратегічних, представницьких, посередницьких питань, координує, направляє у взаємодії із зовнішнім середовищем бізнес, менеджер діє через розробку програми цієї взаємодії аж до одержання прибутку;
- менеджер, на відміну від керівника, повинен вирішувати нетрадиційні, інноваційні завдання безпосередньо, а керівник це робить через підлеглих;
- менеджер одержує заробітну плату за результати праці, а керівник - за посаду;
- авторитет менеджера визначається його професіоналізмом і результатами праці, неформальним відношенням до нього персоналу, а авторитет керівника визначається посадою, його службовим становищем, званнями, заслугами і т.п.

З наведеного вище можна стверджувати про доцільність професійного навчання менеджерів для Національної поліції, які б досягали поставлених завдань ефективно, застосовуючи набуті навички, а також реалізуючи стимулюючі фактори.

1.2. Предмет та задачі дисципліни «Основи управління в Національній поліції»

Предметом адміністративного права є сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі організації та функціонування органів державного управління, здійснення державного управління сферами суспільного життя, функціонування адміністративної юстиції та притягнення до адміністративної відповідальності.

Відповідно, навчальна дисципліна «Основи управління в Національній поліції» є похідною від дисципліни «Адміністративне право» та тісно пов'язана з нею.

Навчальна дисципліна «Основи управління в Національній поліції» являється дисципліною, що вивчає суспільні відносини, які виникають в сфері управління і організації діяльності органами поліції. Для удосконалення процесів управління в органах поліції велике значення мають накопичення інформації про передові прийоми й методи управління, вивчення досвіду вітчизняного й зарубіжного, сучасного й минулого. Знання управління органами поліції потрібне не тільки керівникам різних рівнів, а й усім іншим працівникам, яким, враховуючи специфіку їх обов'язків, належить знати норми соціального управління, своє місце в «ієрархії» управлінського процесу, тобто свої функціональні обов'язки і методи їх реалізації, правила спілкування з людьми, порядок виконання функцій представника влади.

Метою викладання навчальної дисципліни є надання курсантами знань про основні положення щодо здійснення сучасного всебічно-розвинутого висококваліфікованого фахівця-юриста для органів поліції, здатного на

достатньому рівні презентувати органи поліції у відносинах з іншими державними органами, а також органами місцевого самоврядування та громадянами, формувати та розвивати правові знання та уміння аналізувати нормативно-правові акти і інші документи; виробляти навички самостійного аналізу адміністративно-правових явищ, умінь застосовувати отримані знання при оцінці конкретної ситуації; виробляти настанови на оволодіння професійними вміннями та навичками; формувати ціннісні орієнтири відповідно до принципів гуманізму, демократії, соціальної справедливості, поваги до особистості; виховувати активну громадянську позицію; сприяти усвідомленню ролі та значення правоохоронної діяльності в розбудові та зміцненні української держави; формувати у працівників поліції високий рівень правової свідомості та правової культури, професійних та особистісних якостей.

Основною задачею вивчення навчальної дисципліни є засвоєння курсантами основних теоретико-правових засад, що стосуються основних концепцій та положень науки управління в Національній поліції.

Навчальна дисципліна складається з загальної та особливої частин. Теми курсу згруповані, послідовне їх вивчення забезпечує взаємозв'язок навчального матеріалу та його ефективне засвоєння курсантами.

1.3. Принципи управління в Національній поліції

Принципи управління в Національній поліції – це вихідні, основні правила, керівні настанови, норми, яких повинні підтримуватися суб'єкти управління при здійсненні управлінської діяльності.

Під принципами управління Національною поліцією України слід також розуміти сукупність основоположних, керівних ідей, що закладені в сутність діяльності поліції як державного органу, та на основі яких формуються певні правила поведінки у сфері поліцейської діяльності.

Види принципів управління в Національній поліції:*Верховенство права*

Поліція у своїй діяльності керується принципом верховенства права, відповідно до якого людина, її права та свободи визнаються найвищими цінностями та визначають зміст і спрямованість діяльності держави.

Принцип верховенства права застосовується з урахуванням практики Європейського суду з прав людини.

Дотримання прав і свобод людини

Під час виконання своїх завдань поліція забезпечує дотримання прав і свобод людини, гарантованих Конституцією та законами України, а також міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, і сприяє їх реалізації.

Обмеження прав і свобод людини допускається виключно на підставах та в порядку, визначених Конституцією і законами України, за нагальної необхідності і в обсязі, необхідному для виконання завдань поліції.

Здійснення заходів, що обмежують права та свободи людини, має бути негайно припинене, якщо мета застосування таких заходів досягнута або немає необхідності подальшого їх застосування.

Поліцейським за будь-яких обставин заборонено сприяти, здійснювати, підбурювати або терпимо ставитися до будь-яких форм катування, жорстокого, нелюдського або такого, що принижує гідність, поводження чи покарання.

У разі виявлення таких дій кожен поліцейський зобов'язаний негайно вжити всіх можливих заходів щодо їх припинення та обов'язково доповісти безпосередньому керівництву про факти катування та наміри їх застосування. У разі приховування фактів катування або інших видів неналежного поводження поліцейськими керівник органу протягом доби з моменту отримання відомостей про такі факти зобов'язаний ініціювати проведення службового розслідування та притягнення винних до відповідальності.

У разі виявлення таких дій поліцейській зобов'язаний повідомити про це орган досудового розслідування, уповноважений на розслідування відповідних злочинів, вчинених поліцейськими.

У діяльності поліції забороняються будь-які привілеї чи обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовною або іншими ознаками.

Законність

Поліція діє виключно на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що визначені Конституцією та законами України.

Поліцейському заборонено виконувати злочинні чи явно незаконні розпорядження та накази.

Накази, розпорядження та доручення вищих органів, керівників, посадових та службових осіб, службова, політична, економічна або інша доцільність не можуть бути підставою для порушення поліцейським Конституції та законів України.

Відкритість та прозорість

Поліція здійснює свою діяльність на засадах відкритості та прозорості в межах, визначених Конституцією та законами України.

Поліція забезпечує постійне інформування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також громадськості про свою діяльність у сфері охорони та захисту прав і свобод людини, протидії злочинності, забезпечення публічної безпеки і порядку.

Поліція забезпечує доступ до публічної інформації, володільцем якої вона є, у порядку та відповідно до вимог, визначених законом.

Поліція може оприлюднювати (поширювати) інформацію з обмеженим доступом лише у випадках та в порядку, визначених законом.

Нормативно-правові акти, що регламентують діяльність поліції, обов'язково оприлюднюються на веб-порталі центрального органу управління

поліції. Нормативно-правові акти з обмеженим доступом оприлюднюються у випадках та в порядку, визначених законом.

Проекти нормативно-правових актів, що стосуються прав та свобод людини, обов'язково проходять громадське обговорення в порядку, визначеному Міністром внутрішніх справ України.

Політична нейтральність

Поліція забезпечує захист прав та свобод людини незалежно від політичних переконань та партійної належності.

Поліція у своїй діяльності є незалежною від рішень, заяв чи позицій політичних партій та громадських об'єднань.

В органах і підрозділах поліції заборонено використовувати будь-які предмети, на яких зображена символіка політичних партій, та провадити політичну діяльність.

Поліцейським заборонено висловлювати особисте ставлення до діяльності політичних партій під час виконання службових повноважень, а також використовувати службові повноваження у політичних цілях.

Взаємодія з населенням на засадах партнерства

Діяльність поліції здійснюється в тісній співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства і спрямована на задоволення їхніх потреб.

З метою визначення причин та/або умов учинення правопорушень планування службової діяльності органів і підрозділів поліції здійснюється з урахуванням специфіки регіону та проблем територіальних громад.

Рівень довіри населення до поліції є основним критерієм оцінки ефективності діяльності органів і підрозділів поліції.

Оцінка рівня довіри населення до поліції проводиться незалежними соціологічними службами в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Безперервність

Поліція забезпечує безперервне та цілодобове виконання своїх завдань. Кожен має право в будь-який час звернутися за допомогою до поліції або поліцейського.

Поліція не має права відмовити в розгляді або відкласти розгляд звернень стосовно забезпечення прав і свобод людини, юридичних осіб, інтересів суспільства та держави від протиправних посягань з посиленням на вихідний, святковий чи неробочий день або закінчення робочого дня.

Принцип соціальної спрямованості – означає, що вищі органи управління повинні знати про потреби, нестатки, запити своїх підлеглих, про їх забезпечення належними умовами, гідною оцінкою праці, системою просування по службі. Така інформація є необхідною для того, щоб недопустити штучного створення соціальної нерівності, яке може викликати соціальне напруження, конфліктну ситуацію.

Принцип системності передбачає, що суб'єкт управління при виборі методів, форм, засобів впливу на об'єкт мусить враховувати зміни, які відбуваються в середовищі, в межах якого функціонує і розвивається система.

Принцип комплексності в управлінні полягає в тому, що при управлінні в Національній поліції необхідно враховувати всі сторони роботи служб, підрозділів Національній поліції та співробітників, а саме: криміногенну ситуацію (динаміку і структуру злочинності та правопорушень); штатну забезпеченість; матеріально-технічне постачання; кваліфікацію і професіоналізм фахівців та співробітників; умови праці; стан службової дисципліни; стосунки між співробітниками; зв'язки з населенням.

Ігнорування принципів системності та комплексності в управлінні чи невміння їх використовувати на практиці не дозволяє досягти намічених цілей або дозволяє досягти їх частково, з надто великими затратами сил і засобів.

Принцип поєднання єдиноначальності та колегіальності. Єдиноначальність прямо пов'язана з персональною відповідальністю керівників за результати прийнятих рішень і є важливим засобом забезпечення

оперативності управління. Колегіальність виступає як форма колективної розробки проектів рішень, підвищує ступінь їх обґрунтованості, сприяє підвищенню відповідальності колективу в процесі виконання вироблених і прийнятих управлінських рішень.

Питання для самоконтролю

1. Поняття та види управління
2. Предмет та задачі дисципліни «Основи управління в Національній поліції»
3. Принципи управління в Національній поліції

Теми рефератів

1. Співвідношення поняття «управління» з суміжними поняттями («менеджмент», «адміністрування», «врядування», «керівництво»)
2. Актуальні проблеми удосконалення науки управління

Теми доповідей

1. Сутність, походження та етапи розвитку науки управління
2. Правове забезпечення системи управління

Розділ 2

Функції і методи управління

2.1. Загальна характеристика функцій управління

2.2. Поняття та класифікація методів управління

2.1. Загальна характеристика функцій управління

Функція - це діяльність, обов'язок, робота. *Функція управління* - це специфічний вид управлінської діяльності, що виокремився в процесі поділу управлінської праці і спрямований на досягнення поставленої мети. Функція управління - це сутність управлінських відносин в дії.

Функції управління, з одного боку, висловлюють утримання управлінського впливу на об'єкт управління, сутність управлінських відносин, а з іншого - визначають структуру, методи, інформацію, техніку і кадри, необхідні для процесу управління.

Зміст кожної функції обумовлюється специфікою об'єкта управління, в них проявляються спрямованість, цілі і завдання управління. Визначення змісту функцій управління носять дискусійний характер і в економічній, юридичній, політичній, соціологічній літературі висвітлюються по-різному. Більшість авторів схиляються до того, **що функції управління**- це окремі періоди (стадії), напрямки управлінської діяльності, пов'язані між собою єдиною кінцевою метою, заради досягнення якої й здійснюється процес управління .

Поняттям функцій управління окреслюється та багатозначна роль, яку виконує суб'єкт управління при реалізації завдань як усієї системи в цілому, так і окремих її елементів. За допомогою управління забезпечується, з одного боку, єдність, узгодженість, взаємозв'язок усіх груп системи, а з іншого - розвиток, зміни, вдосконалення кожної структури, яка входить до складу такої

системи. У вирішенні цих завдань виявляється двоєдина природа функцій управління.

По-перше, вони виявляють себе в процесі відтворення системи незалежно від її типу (економіка, політика, право тощо).

По-друге, вони служать завданням розвитку конкретної системи, досягненню конкретних результатів.

Двоєдина природа функцій управління виявляється комплексно на всіх рівнях соціального розвитку. Організація та впорядкування, узгодженість і правильна послідовність спільних дій людей - невід'ємна умова досягнення намічених кінцевих цілей. Одночасно самі цілі надають діям людей певного змісту й спрямованості. З цієї точки зору функції управління можна класифікувати за їх загальним значенням, виділивши функції **цільові та організаційні**.

Призначення цільових функцій полягає в наданні певної спрямованості до мети (цілі) розвитку системи, котра може охоплювати суспільство чи галузь, регіон, установи тощо. Оскільки сутність управління полягає в досягненні мети, то цільові функції є не тільки необхідним, але й вирішальним моментом управлінської діяльності.

Для будь-якої системи важливо не тільки визначити напрямки її руху до мети, а й створити умови для постійного відтворення кожного її елемента, зв'язків між ними, забезпечити життєдіяльність власних структур. Ці завдання суб'єкт управління вирішує, спираючись на організаційні функції. Призначення організаційних функцій полягає в запровадженні оптимальних способів об'єднання фахівців, співробітників, що дозволяє реалізувати цільові функції.

Мета управління, заради якої здійснюються цільові функції, визначається як досягнення бажаного стану або бажаного результату діяльності об'єкта, шляхом певних управлінських дій.

Першим кроком суб'єкта управління в процесі управління є визначення ним мети, що слугує орієнтиром у досягненні бажаного результату.

Як відомо, вирішення будь-якого завдання потребує відповідних технічних, економічних, організаційних та інших умов. Тому наступним кроком суб'єкта управління є формування конкретних цілей, яких мусить досягти об'єкт управління і які впливають з його конкретних можливостей.

Правильне визначення конкретних цілей є одним з критеріїв ефективності системи управління. Обсяги та якість отриманих результатів у порівнянні з витратами й зусиллями - другий критерій її ефективності.

Розподіл конкретних цілей на дальші й найближчі, або стратегічні й тактичні, відображає динаміку довгострокових та найближчих інтересів учасників управлінських процесів. Люди, як правило, усвідомлюють, перш за все, свої, близькі інтереси, які виступають безпосередньо мотивацією їх діяльності. Водночас стратегічні інтереси служать необхідною умовою для їх здійснення у подальшому, виступають фактором розвитку системи. Взаємозв'язок довгострокових та близьких інтересів людей служить основою єдності стратегічних і тактичних цілей в управлінні.

Цілі-ідеали, стратегічні й найближчі цілі знаходять своє втілення на початкових етапах управлінського процесу **в цільових функціях – прогнозуванні й плануванні.**

Прогноз в управлінні - це конкретне передбачення, судження про стан системи в майбутньому, про цілі розвитку системи, засоби, необхідні для їх досягнення. Прогнозування допомагає суб'єкту забезпечити найбільш оптимальний вибір цілей та засобів їх досягнення; визначити основні соціальні потреби майбутнього та можливості їх задоволення; проаналізувати й розпізнати можливі негативні наслідки тих чи інших тенденцій у розвитку системи або навколишнього середовища.

Планування передбачає розробку рішення про те, якими мають бути учасники управлінського процесу, стан справ, бажані результати, шляхи їх досягнення. План охоплює весь процес кількісно-якісних змін суб'єкта й об'єкта управління, відносини між суб'єктом та самим середовищем як умову життєдіяльності системи. Планування - це одна з функцій, за допомогою якої

керівництво спрямовує зусилля всіх членів колективу на досягнення його загальних цілей.

Планування полягає у визначенні напрямків і цілей розвитку тих чи інших процесів (економічних, соціальних, культурних тощо), а відтак - і в розробці програми, за якою будуть вирішуватись тактичні та стратегічні завдання системи.

Отже, прогнозування - це передбачення, пророкування про розвиток чого-небудь, засноване на певних даних. **Планування** - це створення, розробка задуму будь-якої діяльності, роботи на певний період, із зазначенням її цілей, змісту, обсягу, послідовності і термінів, а часто і методів виконання.

Для виконання заходів, передбачених плануванням, і досягнення бажаного стану об'єкта управління необхідно здійснити ряд організаційних функцій.

Організаційні функції можна поділити на:

- загальноорганізаційна функція (функція управління);
- функція матеріально-технічного забезпечення;
- функція економіко-фінансового розвитку;
- функція обліку і контролю;
- функція політико-правового забезпечення;
- функція духовно-ідеологічного забезпечення;
- функцію мотивації.

Загальноорганізаційна функція передбачає розподіл робіт між виконавцями, делегування завдань і повноважень, забезпечення організованості, дисципліни, відповідальності за доручену справу, можливість створення нових структурних підрозділів з метою досягнення певної мети.

За допомогою виконання **функції матеріально-технічного забезпечення** суб'єкт управління визначає дійсні потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах; виявляє всі ресурси, якими оперує суспільство для задоволення потреб даної системи; розподіляє одержані й наявні матеріально-технічні засоби (техніку, засоби пересування, сировину,

основні й допоміжні матеріали, паливо, запасні частини для ремонту, інвентар тощо) у відповідності з їх належністю і потребами підсистем; стежить за раціональним і економним використанням матеріальних і технічних засобів.

У процесі матеріально-технічного забезпечення від суб'єкта управління вимагається організація статистичного спостереження, збір, опрацювання й аналіз даних про виконання планів постачання матеріальних ресурсів і виконання виробничих завдань, використання вторинних ресурсів і виявлення втрат матеріалів, утворення запасів матеріальних засобів, зниження норм витрат тощо. Призначення цієї функції - підтримка життєзабезпечення всіх структурних підрозділів системи.

Фінансово-економічна функція дозволяє суб'єкту управління своєчасно бачити, скільки коштує системі досягнення поставленої мети і які вона несе витрати на підтримку життєзабезпечення її елементів.

Функція обліку і контролю тісно переплітається з фінансово-економічною функцією. Вона полягає в забезпеченні збору, передачі, збереження та обробки даних обліку, тобто в кількісному обрахуванні, реєстрації та групуванні інформації про діяльність системи управління, про виконання управлінських рішень, про кількісну наявність фінансів і матеріальних ресурсів. Облік складає важливу передумову контролю, суть якого полягає у виявленні відповідності чи невідповідності реального стану об'єкта управління заданій програмі. Контроль дозволяє виявити, наскільки виконана робота відповідає висунутим цілям і завданням. Контроль - це процес забезпечення досягнення об'єктом управління поставлених перед ним цілей.

Функції матеріально-технічного та фінансово-економічного забезпечення тісно пов'язані з **політико-правовою функцією**. З її допомогою суб'єкт управління орієнтується в політико-правовому просторі конкретного суспільства й одночасно забезпечує ефективне керування людьми в рамках організації. Політико-правовий режим у суспільстві закріплює і роль його основних компонентів залежно від їх володіння владними повноваженнями.

Основними документами, які забезпечують реалізацію політико-правової функції, є акти правового регулювання сфери, в якій діють суб'єкт та об'єкт управління, положення про систему в цілому та її окремі ланки; інструкції та настанови, в яких визначено мету роботи, права та обов'язки, посадові зв'язки, критерії оцінки роботи й ступінь відповідальності.

У процесі упорядкування, впливу на елементи системи суб'єкт управління не може не використовувати суб'єктивні фактори поведінки людини, її ставлення до різних видів діяльності. Ця сторона визначає зміст **духовно-ідеологічної функції управління**. Одним з важливих факторів, що спонукають людину до дії, є її свідомість, яка виявляється у вигляді ідеальних прагнень.

Стрижнем групової та індивідуальної свідомості виступає світогляд. Він являє собою систему поглядів на світ і місце в ньому людини, формуючи ставлення до навколишньої дійсності й до самого себе, а також виробляючи обґрунтовані цими поглядами основні життєві позиції людей, їх прагнення, ідеали, принципи пізнання й діяльності, ціннісні орієнтації. Світогляд визначає духовний світ, професійну та політичну активність людини, характер мотивів і стимулів службової діяльності, моральний стан. Формування світогляду, заснованого на поєднанні загальнолюдських цінностей і якостей патріота, громадянина своєї вітчизни, є сутністю духовно-ідеологічної функції управління. Сукупність засобів, способів, форм і методів навчання та виховання, організації людей, їх активного включення в професійне та суспільне життя складає зміст духовно-ідеологічної функції управління.

Значення цієї функції в умовах становлення правової держави та утвердження демократичних засад у суспільстві значно зростає. Нарощуванню цих процесів має відповідати і високий рівень моралі, політичної й правової культури як громадян суспільства взагалі, так і службовців державного апарату. Як відомо, демократія спирається на порядок більш високого рівня, на ініціативу, творчість, організованість в усіх справах, постійну готовність до діяльності, до практичної реалізації знань та переконань.

Особливе місце духовно-ідеологічна функція займає в управлінні Національною поліцією. Без ґрунтовних знань про процеси, які відбуваються в українському суспільстві, в навколишньому світі, без знання основ правової держави, шляхів розвитку демократичного режиму, без глибокого оволодіння працівниками поліції правовими науками, без інтенсивного професійного зростання неможиві, по-перше, зміцнення довіри між населенням та поліцією; по-друге, впевненість поліції в своїх діях; по-третє, авторитет поліції у суспільстві.

Функція мотивації. *Мотивація* - процес спонукання людини до діяльності в ім'я досягнення певних цілей. *Стимулювання* - процес регулюючого впливу на працівника з метою підвищення його трудової активності. Якщо мотивація підштовхує діяльність зсередини, то стимулювання підштовхує її ззовні.

Слід зауважити на необхідності комплексного застосування функцій управління для досягнення поставленої мети.

2.2. Поняття та класифікація методів управління

Метод - це систематизована сукупність кроків, дій, які необхідно зробити, щоб вирішити певну задачу або досягти певної мети.

Метод управління - це сукупність прийомів, операцій і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень, які приймаються учасниками управлінського процесу.

Методи управління - це сукупність способів і засобів впливу керуючого суб'єкта на об'єкт управління для досягнення певних цілей.

Для здійснення управління його суб'єкти використовують відповідний до ситуації управлінський механізм. Він являє собою сукупність пізнаних закономірностей і принципів, які застосовуються на їх основі, форм і методів взаємодії суб'єкта і об'єкта управління в конкретних історичних та

економічних умовах суспільства. Якщо закони визначають суттєві відносини між суб'єктом і об'єктом управління, якщо принципи, виходячи з цих відносин, установлюють основні правила побудови й діяльності суб'єкта та об'єкта, то методи управління виступають у ролі конкретних засобів взаємодії суб'єкта та об'єкта в процесі управлінської діяльності. Складовою частиною методу управління є операція (процедура), під якою розуміють конкретну, елементарну дію виконання згідно з управлінським завданням.

Методи засновуються на законах і принципах діяльності суб'єкта та об'єкта управління. Тому вони покликані забезпечити такий склад і зміст прийомів, операцій і процедур у ході здійснення управлінської діяльності, такий порядок взаємодії людей, який, з одного боку, забезпечив би професійну, організаційно-технічну обґрунтованість рішення, а з іншого - максимально враховував би інтереси людей та організацій, яких воно торкається, які будуть його реалізувати. Ці дві сторони органічно взаємопов'язані. Недостатньо, якщо рішення є оптимальним з чисто професійної точки зору, але не відповідає інтересам людей, бо в такому випадку вони не вважають його правильним, своїм, не розуміють або не сприймають причин, які його викликали. Таке рішення зрештою виявляється помилковим, недосяжним, завдає шкоди суспільству, галузі, організації. Як правило, це пов'язано з використанням «келійних», «кабінетних» способів управління. Для уникнення прорахунків необхідні такі методи управлінської діяльності, які забезпечують комплексну участь фахівців, співробітників, представників усіх сторін, котрі беруть участь в управлінських відносинах свідомо і відповідально.

В управлінні використовуються різноманітні методи:

- з точки зору діяльності суб'єкта управління на всіх етапах управлінського процесу виділяють чотири загальні групи методів: **підготовки, прийняття, організації виконання управлінських рішень та контролю за виконанням управлінських рішень;**

- за характером впливу на виконавців розрізняють чотири основні типи методів управління: **економічні, організаційно-розпорядчі, правові й соціально-психологічні;**
- за спрямованістю: **методи прямого (безпосереднього) та непрямого (опосередкованого) впливу;**
- за масштабом застосування методи, які використовуються в управлінні, поділяються на **загальні** (методи тестів, інтерв'ю тощо) **та спеціальні** (організація службової діяльності тощо).

У кожному конкретному випадку метод має відповідати особливостям діяльності суб'єкта (цілям і завданням, етапу управлінського процесу) та об'єкта управління. Як правило, на практиці використовується відповідна комбінація методів, яка забезпечує комплексність впливу.

В міру ускладнення управлінських процесів увагу теоретиків та практиків привертають ті методи, які найбільш повно відповідають змістові окремих етапів рішення управлінських завдань у різних сферах суспільства. Процес вироблення управлінського рішення, незалежно від змісту його цілей і завдань, на першому етапі - етапі підготовки рішення - потребує глибокого й різнобічного аналізу існуючих проблем, пошуку альтернативних шляхів їх розробки. Для здійснення цієї роботи необхідне залучення компетентних фахівців. Однак на практиці вони можуть представляти різні заклади, організації, установи, виражати особисті та групові інтереси. Вибір того чи іншого способу вирішення проблеми може торкатися цих інтересів, у зв'язку з чим виникає завдання усунути небезпеку суб'єктивізму при підготовці рішення. Одним з найбільш відомих та ефективних методів підготовки управлінського рішення при наявності суперечних вимог є метод «мозкової атаки».

Метод «мозкової атаки» вживається для виявлення й визначення значущості проблеми, факторів, що впливають на її вирішення. З його допомогою можна подолати недоліки традиційних способів розв'язання проблемних ситуацій, наприклад, за допомогою проведення нарад, де мають

місце пасивність окремих учасників, беззмістовність виступів, довготривалість обговорювань, сильний вплив конфліктів та суперечностей інтересів учасників на хід роботи.

Вказані недоліки долаються переважно зусиллями фахівця-організатора групової роботи завдяки дотриманню принципів формування групи й ходу обговорення проблеми, прийняттю до розгляду найсміливіших пропозицій і проектів, вибору найбільш оптимальних серед них.

Найбільш демократичним методом вироблення спільного рішення є **дискусія** як спосіб широкого залучення спеціалістів і співробітників до обговорення будь-якої складної проблеми. Особливість дискусії полягає в існуванні ще до початку обговорення різних варіантів розв'язання даної проблеми. Саме присутність різних думок, позицій, нерідко конфліктних, служить основою для впровадження методу дискусії при виробленні управлінського рішення. Вона проводиться за допомогою визначення конкретної проблеми та відкритого публічного обговорення шляхів її вирішення, спільного вибору з них найбільш ефективного. Дискусія передбачає вільний виклад учасниками своїх позицій, зіставлення різних підходів, обговорення переваг і недоліків, що вимагає відповідної організації спільної роботи, визначених методичних заходів, знань та навичок для їх реалізації.

Комплексним методом, який охоплює всі стадії процесу підготовки й прийняття управлінського рішення, є **метод ділової гри**. Він знаходить застосування у випадках складних проблемних ситуацій (наприклад, надзвичайні події), які вимагають для свого вирішення взаємодії багатьох зацікавлених відомств, організацій. Їх роз'єднаність у реальній практиці сприяє виникненню непорозуміння, прагненню переслідувати власний інтерес, а іноді дезінформувати суспільство з приводу реально існуючих проблем і способів їх вирішення. Виникає необхідність зустрічі «обличчям до обличчя», процедури взаємних «викривань», руйнування стереотипів поведінки.

Головне завдання ділової гри - організувати спільну діяльність учасників вирішення проблеми так, щоб розкрити реальну суперечність їх інтересів відносно проблем, виявити позиції, які примушують відстоювати загальні та групові інтереси, досягти обнародування необхідної інформації, допомогти учасникам почути й зрозуміти один одного, знайти шляхи до узгодження дій, мобілізувати їх здібності для отримання у підсумку суспільне необхідних рішень незалежно від відомчих чи групових пристрастей та прихильностей. Ділова гра - це репетиція, моделювання майбутньої спільної злагодженої діяльності. У діловій грі розробляються організаційні заходи та принципи взаємодії, практичні навички і вміння ними користуватись.

Важливим завданням суб'єкта управління є віднайдення засобів реалізації вироблених управлінських рішень. При організації виконання управлінських рішень необхідним є процедура описання порядку реалізації конкретних управлінських завдань, з одного боку, і розподіл функцій, прав та обов'язків між окремими суб'єктами управління - з іншого. Одним з методів розробки такої процедури є **регламентний метод**. Він являє собою спосіб описання порядку виконання управлінських рішень і служить для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Таке описання здійснюється у формі регламенту, в якому зафіксовано, хто, коли і в яких умовах вирішує ті чи інші завдання і хто несе відповідальність за їх успішну реалізацію. Під регламентом управління розуміють встановлення сукупності правил, які визначають структуру, функції та порядок діяльності суб'єктів, які здійснюють управління конкретним об'єктом - підрозділом, службою, територіальними та іншими організаційно оформленими об'єднаннями людей. Регламент визначає послідовність виконання управлінських завдань та умов їх вирішення.

Регламент, як правило, складається для виконання конкретного управлінського завдання, яке входить у зміст діяльності організації або закладу і може включати такі положення:

- організаційна структура, склад органів управління закладом та його підрозділами: адміністрація, нарада трудового колективу, суспільні організації; порядок утворення органів управління;

- конкретний розподіл прав та обов'язків, повноважень органів управління - між зібранням співробітників та адміністрацією;

- порядок вирішення службових та інших питань життєдіяльності закладу;

- порядок вирішення суперечностей, які виникають між окремими органами управління в процесі службової діяльності;

- конкретні процедури прийняття рішень з окремих виробничих, фінансових, соціальних та інших питань;

- порядок призначення відповідальних керівників на всіх рівнях управління;

- заходи щодо матеріального, морального, адміністративно-правового захисту прав і повноважень органів управління, підрозділів, служб та працівників, які беруть участь у роботі цих органів;

- порядок внесення змін і доповнень до регламенту управління закладом.

При реалізації управлінських рішень, програм широко застосовуються **методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації**. Засобами мотивації виступають оклад, заробітна плата та винагорода.

Для надання стійкості організаційних зв'язків у системі управління в процесі виконання управлінських завдань застосовують **розпорядчий метод** (метод розпоряджень). Перш за все, він виявляється у виданні наказів, планів, інструкцій, розпоряджень та інших документів, що називаються актами управління.

Застосування цього методу викликане тим, що безпосередня діяльність людей в процесі управління не піддається детальній регламентації. Керуючись не тільки загальними, але й особистими інтересами, учасники управління в своїх діях можуть навмисно чи не навмисно відхилитися від заданої спрямованості до мети.

Одним із видів розпорядчих методів управління є **адміністративні методи**. Це методи владної мотивації. Вони ґрунтуються на підпорядкуванні закону, правопорядку, вищій посадовій особі, мають обов'язковий характер. З їх допомогою діють механізми примусу, які формуються для захисту інтересів суспільства, держави, особистості, реалізуються права та обов'язки керівників, підтримується службова та трудова дисципліна, забезпечуються умови виконання працівниками своїх обов'язків. Але якщо у керівника є надмірне захоплення тільки адміністративними методами, то це може призвести до придушення ініціативи і підприємливості, самостійності мислення, очікування замість оперативної реакції на зміни умов діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Загальна характеристика функцій управління
2. Поняття та класифікація методів управління

Теми рефератів

1. Удосконалення методів управління колективом в Національній поліції
2. Запровадження новітніх методик управління в Національній поліції

Теми доповідей

1. Системний підхід, як загальний метод управління.
2. Особливості соціально-психологічних методів управління в Національній поліції.

Розділ 3

Організація процесу управління в Національній поліції

- 3.1. Зміст, організація, технологія процесів управління
- 3.2. Поняття і види управлінських рішень в Національній поліції
- 3.3. Організація діловодства в системі Національної поліції

3.1. Зміст, організація, технологія процесів управління

Процес управління в Національній поліції являє собою єдину систему взаємопов'язаних і в певному порядку виконуваних дій, які можуть розглядатися як елементи або стадії процесу управління.

Процес управління визначає динаміку реалізації цілей управління через систему дій, операцій, котрі змінюються, розвиваються і удосконалюються. У процесі управління проявляються цілі та обумовлені ними завдання і функції органу внутрішніх справ. Цей процес характеризується безперервністю, циклічністю, здійснюється одночасно в різних напрямках.

Реалії сьогодення змушують нас вести пошук нових форм і методів роботи, побудови організаційної структури системи управління з метою вжиття додаткових заходів, спрямованих на ефективне забезпечення правопорядку, захисту конституційних прав громадян та активізації боротьби зі злочинністю.

У науковій літературі виділяються різні **підходи до вивчення управління як процесу.**

Одна група вчених розглядає *управлінський процес* як сукупність різних видів діяльності працівників управлінських структур, які обмежені часом виникнення управлінської ситуації і її закінчення шляхом прийняття і реалізації рішення або відмови від його реалізації.

Найбільш чітко таку позицію висвітлено в підручнику «Теорія управління у сфері правоохоронної діяльності»: «Процес управління є

комплекс безперервних, взаємопов'язані в певному порядку виконуваних дій, направлених на рішення практичних задач управління».

До числа обов'язкових, які постійно повторюються, видів управлінської діяльності відносяться:

- визначення проблеми, постановка цілей;
- розробка варіантів рішення;
- прийняття (затвердження) рішення;
- підбір виконавців;
- оцінка процесу виконання рішення, його корегування;
- облік і оцінка результатів виконання рішення.

Графічно цей, названий в теорії управління «динамічним», підхід можна зобразити в такому вигляді:

КОМУНІКАТИВНІ ДІЇ → ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ → РЕАЛІЗАЦІЯ
РІШЕННЯ ШЛЯХОМ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЦІВ.

Реалізація управлінських рішень здійснюється поетапно і циклічно.

Цикл управління включає в себе одержання інформації, її аналіз, оцінку, визначення мети, постановку завдання, вироблення та прийняття рішення, організацію його виконання. Такий цикл повторюється безперервно.

Якщо було поставлено якусь мету або завдання, її досягнення (вирішення проблеми) завжди викликає нову ситуацію, що вимагає нових управлінських рішень.

Друга група вчених дотримується так званого «ієрархічного» підходу. *Управлінський процес* в їх розумінні становить діяльність системи і підсистеми в системі більш високого рівня.

У процесі взаємодії внутрішньо-системних елементів здійснюється реалізація цілей, поставлених системою більш високого рівня. На думку А.М.Омарова, такий підхід дозволяє «підпорядкувати локальні завдання підсистеми загальній кінцевій меті системи», що служить передумовою «підвищення ефективності управлінської діяльності», «дозволяє керівникам

своєчасно переоцінити на випадок необхідності стан системи і уточнити її цілі».

Якщо звернутися до нормативних актів, що визначають структуру і процес управління в поліції, то легко можна переконатися, що вони спираються на ієрархічний підхід.

Слід відзначити, що головною особливістю ієрархічного підходу при аналізі управлінського процесу є врахування підпорядкованості елементів управління, які проявляються через відносини субординації. Головне призначення управлінського процесу - чітке і своєчасне виконання завдань, поставлених згори.

Поряд з динамічним та ієрархічним підходами в теорії і практиці управління отримав визнання також **функціональний підхід**. Його представники розглядають управлінський процес не у вертикальному (відносини субординації"), а в горизонтальному аспекті (відносини координації). Вони уявляють управління як особливий вид трудової діяльності підпорядкованої законам розподілу, спеціалізації праці. Саме дія таких законів обумовлює розподіл людей в апараті управління на спеціалізовані професійні групи, яким належить вирішувати визначені завдання і виконувати конкретні функції управління. *Управлінський процес* з цієї точки зору постає як комплекс взаємопов'язаних у часі і в просторі видів діяльності, здійснюваної суб'єктами управління (керівниками і спеціалістами) при їх цілеспрямованому впливі на об'єкт.

Отже, процес управління - це діяльність об'єднаних у певну організаційну структуру суб'єктів управління (керівників, спеціалістів), яка спрямована на вирішення практичних проблем і досягнення поставлених перед системою управління цілей шляхом реалізації необхідних видів діяльності, що ґрунтуються на визначених принципах управління, із застосуванням відповідних методів управління. Концентровано процес управління проявляється в управлінському рішенні.

3.2. Поняття та види управлінських рішень в Національній поліції

Одним з найбільш відповідальних видів робіт, які в процесі управління виконують керівники та інші відповідальні посадові особи Національної поліції, є розробка і прийняття управлінських рішень.

Якість управлінських рішень визначає весь хід процесу управління, кінцеві результати оперативно-службової діяльності. Кожна практична дія поліцейського розпочинається з прийняття певного рішення.

Вся різноманітність управлінських рішень, які приймаються на різних рівнях управління в Національній поліції, повинна відповідати певним **загальним вимогам:**

- управлінські рішення мають бути обґрунтованими, об'єктивними, враховувати всі особливості ситуації, відповідати конкретним умовам, поставленим цілям і можливостям їх досягнення;
- управлінські рішення повинні відповідати вимогам законодавчих актів, наказів МВС, інструкцій і настанов;
- управлінські рішення повинні прийматись у межах компетенції суб'єкта управління, тобто відповідати функціональним обов'язкам посадової особи, що їх приймає;
- управлінські рішення мають бути своєчасними, запізніле рішення, як і передчасне, знижує ефективність управління і може призвести до тяжких наслідків;
- управлінське рішення в Національній поліції завжди має директивний, владний характер і обов'язкове для всіх, кому його адресовано, виконання рішення гарантовано нормами права, а в необхідних випадках може забезпечуватись заходами примусу;
- управлінське рішення в Національній поліції приймається в односторонньому порядку, навіть якщо воно є результатом колегіального обговорення чи наслідком узгодження між різними суб'єктами управління;

- управлінське рішення встановлює обов'язкові правила поведінки або регулює окремі управлінські відносини, воно може стосуватись усього колективу або окремих його членів;

- управлінське рішення є результатом творчої роботи, воно вимагає наукового підходу, має бути лаконічним і послідовним, зрозумілим для виконавця і не суперечити раніше прийнятим рішенням або виключати їх;

- управлінське рішення в Національній поліції приймається в установленому процедурному порядку, який регламентується відповідними нормативними актами.

Управлінські рішення в Національній поліції можуть бути зовнішніми та внутрішніми.

Зовнішні рішення забезпечують взаємодію поліції з середовищем, в якому вона функціонує. До них можна віднести всі рішення, спрямовані на боротьбу зі злочинністю. *Внутрішні рішення* забезпечують діяльність структурних органів та підрозділів. До них належать графіки чергувань, плани роботи оперативної наради (хоч рішення останньої можуть бути зовнішніми), рішення, що торкаються питань професійної підготовки, виховання особового складу, розпорядку роботи органу або підрозділу, матеріально-технічного постачання та фінансового забезпечення Національної поліції.

Рішення можуть бути *ініціативними* і такими, що *спрямовані на виконання рішень* вищих органів влади або управління.

За масштабом, розмахом, силами та засобами рішення поділяються на *стратегічні* і *оперативні*. Перші розраховані на тривалий час і включають до себе весь комплекс діяльності підрозділу або її основні напрямки. Це плани роботи органу поліції та згадані плани роботи оперативної наради на тривалий час. Носять стратегічний характер і такі комплексні рішення, як плани організації охорони публічного порядку на певний сезон. Оперативні або невідкладні рішення обмежуються окремими конкретними завданнями і термінами. Це рішення про введення в дію спеціальних планів «Сирена»,

«Перехват», «Заручник», «Хвиля», «Фортеця», «Набат», «Грім», проведення спеціальних операцій тощо.

У залежності від кола осіб (подій), на які вони поширюються, рішення можна поділити на *індивідуальні та нормативні*. Перші стосуються окремих осіб та подій (накази про призначення на посаду, заохочення, покарання, план оперативної комбінації). Нормативні рішення обов'язкові для всіх працівників підрозділу, наприклад, наказ, який встановлює режим роботи підрозділу.

Можна виділити *рекомендаційні* рішення - огляди, матеріали про передовий досвід тощо, *та імперативні* - обов'язкові до виконання.

За часом дії рішення можуть бути *постійні* (не обмежені в часі), *розраховані на певний час*, як, наприклад, рішення про створення слідчо-оперативної групи).

В залежності від обсягів проблем управління, які розв'язують ті чи інші управлінські, рішення, їх можна поділити на *загальні та окремі*. Загальні стосуються всієї системи управління, окремі рішення приймаються щодо конкретних питань і мають оперативний характер.

За характером впливу управлінські рішення можна поділити на *оперативно-розпорядчі, нормативно-організаційні та господарсько-забезпечуючі*.

Нарешті, за формою висловлення, рішення можуть бути *письмові та усні*. Письмові рішення в теорії управління розглядаються як належним чином оформлений письмовий документ. В багатьох випадках управлінське рішення в Національній поліції має силу тільки в належно оформленому письмовому вигляді. Але це не значить, що управлінські рішення в усній формі другорядні, і ними можна нехтувати. Усні рішення (вимоги, вказівки, накази, розпорядження) також підлягають обов'язковому виконанню і гарантуються застосуванням в необхідних випадках примусових заходів. В окремих випадках, коли вимагаються невідкладні рішення, вони можуть бути висловлені тільки в усній формі. Вимоги до злочинців негайно скласти зброю,

рішення про застосування зброї для захисту життя громадян і в інших невідкладних випадках приймаються, як правило, в усній формі.

Управлінське рішення в поліції може бути передане за допомогою окремих жестів, сигналів, знаків, інших дій (*конклюдентне*). Вони також є обов'язковими для виконання, як, наприклад, розпорядження поліцейського про заборону руху, виражене жестом його руки.

Проте, більшість управлінських рішень в поліції вимагає документального оформлення. В залежності від мети прийняття рішення та інших обставин, воно може бути оформлено наказом, вказівкою, інструкцією, протоколом, висновком, листом, довідкою, рапортом, доповідною запискою, приписом, правилами. Письмові управлінські рішення повинні відповідати певним вимогам. Розглянемо деякі з них:

Накази, залежно від характеру сформульованих у них вимог, поділяються на три види: накази, що стосуються загальних та організаційних питань управління, накази з виробничо-технічних питань, накази з питань особового складу (кадрові).

Рішення колегії - колегіальне управлінське рішення, яке приймається колегією МВС України, або колегією ГУНП в області, колегіями ГУНП в комплексних питань організаційної і оперативно-службової діяльності. Рішення колегії проводяться в життя наказами міністра, начальниками ГУНП або особами, які їх заміщають. Отже, рішення колегії не можна розглядати як самостійний нормативний акт, а тільки як додаток до наказу.

Положення є нормативним актом, який регламентує правовий статус (компетенцію, обов'язки, відповідальність) органів і підрозділів Національної поліції, їх завдання, функції, права, оцінку діяльності і правовий статус. Наприклад, положення про відділення НП України в районі.

Настанова - кодифікований нормативний акт, що об'єднує в собі норми, які регламентують певний вид службової діяльності. Наприклад, настанова про порядок проведення бойових стрільб.

Статут також становлять кодифіковані нормативні акти, які регламентують специфіку діяльності окремих підрозділів і служб МВС.

Наприклад, Статут Університету внутрішніх справ, Статут патрульної служби. Дисциплінарний статут.

Директива Міністра внутрішніх справ – нормативний документ, що встановлює цілі, завдання і актуальні проблеми всієї системи органів поліції на певний період.

Вказівка також є розпорядчим документом. Вона відрізняється від наказу тим, що містить приписи тільки оперативного, одноразового характеру, не має назви органу (хоча остання входить, як складова частина, у назву посади особи, яка підписала вказівку). Замість слова «наказую» вживаються слова «зобов'язую», «пропоную» чи «вимагаю», які друкуються (пишуться), як і слово «наказую» в наказі, окремим рядком. Перед текстом вказівки, як правило, розміщується вступне речення про причини або мету її видання: «відповідно до вимог Наказу МВС від...», «з метою...», тощо. Якщо накази реєструються окремо, то вказівка одержує звичайний вихідний номер. Дата її видання розміщується під підписом. За формою текст вказівки подібний до тексту наказу.

Інструкція – управлінський документ нормативного характеру. Нею начальник органу, базуючись на законі і підзаконних актах, встановлює порядок діяльності певних категорій працівників щодо виконання покладених на них завдань або виконання конкретних видів роботи (інструкція щодо дій особового складу відділу у випадку пожежі, тощо). Констатуючої частини інструкція не містить, дієслова в ній вживаються у третій особі теперішнього часу. Начальник органу може як підписувати, так і затверджувати інструкцію. Різновидом інструкції є правила.

Протокол як суто розпорядчий управлінський документ існує для фіксації самого ходу обговорення питань на зборах, нарадах, засіданнях, а також прийнятих з цих питань рішень. Належним чином оформлений протокол має найменування, номер, назву наради або засідання, дату

проведення. Вказується, хто був присутній і хто керував нарадою, порядок денний. Протокол підписує той, хто його склав, та керуючий нарадою (засіданням). Щодо кожного питання, яке обговорювалося, в тексті протоколу повинні бути розділи «слухали» та «ухвалили» («постановили»). Наприклад: «Слухали про стан забезпечення публічної безпеки та порядку», після цього короткий виклад виступів учасників наради. У розділі «Постановили» рішення викладається таким же чином, як приписи у наказі.

Висновок готується за підсумками службового розслідування, перевірки скарг, заяв та ін. Він повинен мати заголовок, з якого було б зрозуміло, у зв'язку з чим він складений; преамбулу, в якій вказується посада, спеціальне звання, прізвище, ініціали, предмет розгляду у формі дієприслівникового звороту, наприклад: «розглянувши скаргу» (подання прокуратури, певні матеріали, тощо), і присудок «встановив:...» Після слова «встановив», яке розміщується на окремому рядку, викладаються встановлені факти і висновки з них. Потім зазвичай вживається фраза «виходячи з вищевикладеного, вважаю за доцільне:...» і перераховуються пропозиції щодо вирішення питання, у зв'язку з яким складено висновок. Висновок підписується особою, яка його склала, та затверджується керівником, який доручив цій особі проведення службового розслідування (перевірки).

Листи поділяються на запити, прохання, відповіді, інформації і супровідні листи. Текст перших чотирьох категорій листів складається з двох частин: констатуючої або мотивуючої, в якій описуються факти, що були підставою для написання листа, і основної, в якій викладаються висновки, пропозиції, прохання, рішення. Як і наказ або вказівка, лист повинен мати коротке формулювання змісту. Супровідний лист починається зі слів «надсилаю», «повертаю», далі вказується, що саме надсилається або повертається адресату. Лист– відповідь повинен містити посилання на номер, дату і зміст листа– запиту. Замість листа використовується також телеграма або телефонограма.

Доповідна записка – це різновид інформаційного листа. Відрізняється від останнього найменуванням («Доповідна записка про...») і обов'язковою наявністю пропозицій.

Довідка відрізняється від листа тим, що не адресується і не містить висновків та пропозицій, а лише описує та підтверджує конкретні факти. Довідка має заголовок.

Рапорт є зверненням до вищої посадової особи. Його обов'язкові складові частини такі: адресування (наприклад, начальнику ГУНП області генералу поліції третього рангу П.П. Петренку), найменування («Рапорт»), текст (аналогічно тексту листа), зліва під текстом дата, справа – найменування посади, спеціальне звання, прізвище, ініціали та підпис особи, яка склала рапорт.

Припис видається керівником працівнику органу для підтвердження наданих останньому повноважень (наприклад, на перевірку об'єкта дозвільної системи або наряду, який охороняє спеціальний об'єкт, тощо). Припис містить назву органу, яким він виданий, дату видання, кому видано, обсяг повноважень цієї особи, строк дії припису, посаду, звання, ініціали, прізвище та підпис начальника органу, завірений гербовою печаткою.

В управлінській діяльності використовується також *акти, огляди, звіти, таблиці, пояснювальні записки, тощо*.

3.3. Організація діловодства в системі Національної поліції

Термін «документальне забезпечення» у науковій літературі часто розглядають поряд із суміжними поняттями «документообіг», «діловодство», що вимагає їх чіткого розмежування та встановлення однозначного співвідношення.

Із функціональної точки зору документаційне забезпечення управління є самостійною функцією організації поряд з іншими управлінськими функціями (такими, як забезпечення персоналом, матеріально-технічне

забезпечення, забезпечення фінансами тощо). Воно властиве кожній організації незалежно від її організаційно-правової форми, характеру і напрямів діяльності насамперед тому, що передбачає здійснення діяльності у роботі з документами. Фахівці з організації адміністративного менеджменту розглядають документальне забезпечення як галузь діяльності, що забезпечує документування й організацію роботи з офіційними документами на підприємстві.

Згідно з іншими підходами до документального забезпечення, воно досліджується як сукупність робіт зі службовими документами або комплекс операцій з готовими документами: складання, приймання документів, попередній розгляд, реєстрація, організація та контроль виконання, формування у справи, використання у довідково-інформаційній роботі, визначення термінів зберігання, передача в архів, подальше використання або їх знищення.

Т. В. Кузнецова та Л. І. Скібіцька наголошують, що діловодство – це діяльність, яка охоплює питання документування та роботи з документами під час виконання управлінських функцій і включає всі види робіт з оформлення, виготовлення документів, опрацювання вхідних та вихідних документів, контролю за їх виконанням.

Що ж до документування та документообігу, то їх сутність визначається фахівцями таким чином:

– **документування** – це процес створення документів. Воно здійснюється в порядку, який визначається органами державної влади, відповідальними за організацію діловодства та стандартизацію документів;

– **документообіг** – це рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення..

Отже, можна зробити висновки, що співвідношення термінів «документальне забезпечення», «діловодство», «документування» та «документообіг» полягає в такому.

1) Документальне забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції являє собою врегульовану нормами чинного законодавства та підзаконних актів діяльність спеціально уповноважених підрозділів та посадових осіб Національної поліції щодо забезпечення процесу публічного адміністрування документальною інформацією з метою вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, а також досягнення інших цілей публічного адміністрування. До документальної інформації слід включати не тільки нормативні документи та документи організаційно-розпорядчого характеру, що утворюються в процесі діяльності Національної поліції, але й статистичні, аналітичні, довідкові документи та матеріали.

2) Діловодство в системі Національної поліції є сукупністю певних процесів, які спрямовані саме на документування вказаної управлінської інформації та організацію подальшої роботи зі створеними документами.

Отже, діловодство не тільки забезпечує документування як процес створення документів, а й є комплексом дій (заходів), що спрямовані на організацію якісного документообігу, тобто руху документів з моменту їх створення або отримання до завершення виконання, відправлення, знищення або передавання до архіву.

Правовою основою здійснення документального забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції є Закон України від 22.05.2003 № 851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг»; Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.1992 № 731 «Про затвердження Положення про державну реєстрацію нормативно-правових актів міністерств та інших органів виконавчої влади»; Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55 «Деякі питання документування управлінської діяльності», якою затверджена Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади; наказ Міністерства юстиції від 18.06.2015 № 1000/5 «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання

документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях»; наказ Державного агентства електронного урядування від 07.09.2018 № 60 «Про затвердження Вимог до форматів даних електронного документообігу в органах державної влади»; наказ Національної поліції України від 20.05.2016 № 414 «Про затвердження Інструкції з діловодства в системі Національної поліції».

Окрім цих нормативно-правових актів, слід зазначити Національний стандарт України «Діловодство й архівна справа» (ДСТУ 2732:2004); Національний стандарт України. «Інформація та документація. Керування документаційними процесами» (ДСТУ 4423-1:2005); Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації» (ДСТУ 4163-2003); Державний класифікатор управлінської документації (ДК 010-98).

Разом із цим, як можна побачити, нова Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади, що була затверджена у січні 2018 року, не спричинила змін або прийняття нових наказів Міністерства внутрішніх справ України та Національної поліції з питань діловодства, що негативно впливає на належний стан нормативного регулювання діяльності з документального забезпечення в органах Національної поліції, а також застосування в системі публічного адміністрування повноцінного електронного документообігу.

Ключовим суб'єктом у системі документального забезпечення публічного адміністрування виступає **Департамент документального забезпечення Національної поліції**, крім того, у територіальних та міжтериторіальних органах поліції створюються власні підрозділи документального забезпечення. Основним завданням цього поліцейського підрозділу є встановлення в Національній поліції України єдиного порядку документування управлінської інформації і роботи з документами із застосуванням сучасних автоматизованих систем, методичне керівництво і контроль за дотриманням встановленого порядку роботи з документами в структурних підрозділах апарату поліції.

Основними повноваженнями Департаменту документального забезпечення Національної поліції та відповідних підрозділів на нижчих щаблях системи поліції слід визначити такі:

- розробка нормативно-правового забезпечення здійснення діловодства та номенклатури справ поліцейських органів та підрозділів;
- реєстрація та облік документів;
- організація документообігу, формування справ, їх зберігання та підготовка до передачі на архівне зберігання;
- контроль за дотриманням структурними підрозділами вимог інструкцій, регламентів та національних стандартів з питань діловодства;
- перевірка стану діловодства у відокремлених підрозділах;
- забезпечення дотримання єдиних вимог щодо підготовки документів та організації роботи з ними у тому числі в умовах електронного документообігу;
- здійснення аналізу інформації про документообіг, необхідної для прийняття управлінських рішень;
- участь в організації підвищення кваліфікації працівників Національної поліції України з питань діловодства.

В органах поліції, де не передбачено створення підрозділу документального забезпечення, який повинен займатися діловодством, зазначені обов'язки покладають на уповноважену на те особу згідно з наказом керівника підрозділу або визначають персоніфікованими функціональними обов'язками.

Відповідальність за організацію діловодства покладається: в апараті поліції – на Голову Національної поліції України; в органах та підрозділах поліції – на їх керівників. Безпосередніми організаторами діловодства в структурних підрозділах апарату поліції є їх підрозділи з діловодства (канцелярії), уповноважені особи, на яких функціональними обов'язками (посадовими інструкціями) покладено виконання зазначених функцій.

Аналіз чинних нормативних актів з питань документального забезпечення в центральних органах виконавчої влади та органах Національної поліції України дає змогу зробити висновок, що його система має змішаний характер.

Це пов'язано з тим, що найбільш важливі документи проходять реєстрацію в єдиному підрозділі документального забезпечення, ним же здійснюється облік усіх вхідних документів, їх розподіл, контроль за станом виконавської дисципліни (виконання контрольних документів), формування справ та передача матеріалів в архів тощо. Разом із тим в окремих департаментах центрального органу управління поліцією, головних управліннях Національної поліції в областях, відділеннях поліції існують власні підрозділи (відділи, сектори, канцелярії) або окремі особи, що відповідають за організацію та здійснення діловодства, формування номенклатури справ тощо.

Номенклатура справ та перелік документів, які утворюються в діяльності кожного органу або підрозділу Національної поліції, визначається такими факторами:

- функцією та завданнями, покладеними на відповідний поліцейський орган (підрозділ);
- предметною та територіальною компетенціями цього органу (підрозділу), а також його посадових осіб;
- особливістю горизонтальних та вертикальних зв'язків і взаємодії такого органу (підрозділу) з іншими установами Національної поліції, МВС України, центральними та місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- внутрішніми регламентами та правилами вирішення професійних завдань та проблем, що виникають у діяльності конкретного органу (підрозділу) Національної поліції.

Процес документального забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції безпосередньо пов'язаний із поняттям

«документ», яке слід розглянути більш детально. Офіційне визначення сутності документа міститься у національних та міжнародних стандартах:

– документ (document) – зафіксована інформація або об'єкт, який може трактуватися як окрема одиниця;

– інформація, зафіксована на матеріальному носії, основною функцією якого є зберігати та передавати її в часі та просторі.

У спеціалізованих працях із діловодства та менеджменту є окремі визначення управлінських документів, під якими розуміється матеріальний об'єкт із закріпленою будь-яким способом на спеціальному носії інформацією, що утворилась і (або) використовується в процесі управління.

Документи, які використовуються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції, відповідно до положень стандартів та нормативно-правових актів, мають відповідати таким вимогам:

1. Формалізованість. У документа мають бути відповідні атрибути та форма вираження, які встановлені для його окремих видів: заголовок, назва, номер, дата тощо.

2. Ясність. Обставини, за яких документ був створений, отриманий і використаний, повинні бути зрозумілі з документа (включаючи відомості про те, частиною якого процесу адміністрування є документ).

3. Автентичність та релевантність. Ця вимога означає, що форма та зміст документа є тим самим, чим він має бути, документ створений тим самим уповноваженим суб'єктом, а також належить саме до тих управлінських дій, для яких він призначений.

4. Достовірність. Документи вважаються достовірними, якщо вони точно відображають факти, дані, події, які можливо перевірити.

5. Логічність та структурованість, тобто між елементами документа існують відповідні зв'язки, які сприяють цілісності його структури та однозначному розумінню.

6. Законність, тобто відповідність форми, змісту, структури, атрибутів, порядку створення та роботи вимогам чинних нормативно-правових актів.

Класи документації, що утворюється в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції, визначаються Державним класифікатором управлінської документації від 31.12.1998 № 1024. Важливим видом такої документації, що забезпечує організацію процесу публічного адміністрування, є організаційно-розпорядча документація, яка поділяється на:

– організаційну, що визначає статус, компетенцію, структуру, штатну чисельність, посадовий склад та функціональний зміст діяльності (положення (статут) про орган чи підрозділ поліції, положення про його структурні підрозділи, посадові інструкції, штатні розписи, договори);

– розпорядчу, що фіксує рішення організаційно-розпорядчого характеру з основної діяльності (з основних питань діяльності), адміністративно-господарських або кадрових (особового складу) питань (рішення, накази, доручення);

– інформаційно-аналітичну, що містить інформацію, на підставі якої приймаються певні управлінські рішення (акти, довідки, доповідні записки, заяви, пояснювальні записки, протоколи, службові листи та ін.).

У процесі здійснення публічного адміністрування в системі Національної поліції документи проходять декілька стадій опрацювання.

Приймання та первинне опрацювання. Залежно від виду документа та суб'єкта його розробки вони можуть надсилатися засобами звичайної та електронної пошти, іншими каналами електрозв'язку, доставлятися фельд'єгерською службою. Якщо документ розробляється внутрішнім підрозділом, то доставка може відбуватися нарочно.

За прийом документів відповідає підрозділ документального забезпечення органу поліції. Разом із тим, якщо документ має внутрішньоорганізаційну природу, його прийом може вести не головний підрозділ документального забезпечення, а канцелярія (відповідальна особа) певного функціонального підрозділу (департаменту, відділу).

Документи, що надійшли до апарату поліції у неробочий час, приймаються оперативним черговим чергової служби підрозділу організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування. Працівники підрозділів документального забезпечення або уповноважені особи структурних підрозділів органів чи підрозділів поліції під час приймання кореспонденції перевіряють збереження її упаковки, правильність адресування, після чого ставлять свій підпис у реєстрі за одержання документів. Реєстрація документів.

Реєстрація документа – це здійснення запису облікових даних про документ за встановленою реєстраційною формою, яким фіксується факт створення, відправлення або одержання документа шляхом проставлення на ньому реєстраційного індексу з подальшим записом у зазначених формах необхідних відомостей про документ. Документи реєструються незалежно від способу їх доставки, передачі чи створення.

Реєстрація кореспонденції, яка надходить на адресу керівників структурних підрозділів, здійснюється підрозділом документального забезпечення або уповноваженою особою цього підрозділу. Працівники підрозділу документального забезпечення не відповідають за документи, які були передані без їхньої участі (керівником особисто виконавцю, інше) та відповідної реєстрації у підрозділі документального забезпечення. Відповідальність за документи, які були передані керівником особисто виконавцю без відповідної реєстрації (обліку) у підрозділі документального забезпечення, покладається на осіб, які прийняли таке рішення.

Після реєстрації уповноважена особа підрозділу документального забезпечення доповідає про документ для розгляду керівником органу Національної поліції, його заступниками, начальниками структурних підрозділів згідно з розподілом функціональних обов'язків та переліком вирішуваних ними питань. Після розгляду документа уповноважений керівник чи посадова особа накладає на документ свою резолюцію.

Відповідно до нормативних вимог резолюція – це зроблений посадовою особою напис на документі, який містить стислий зміст прийнятого нею рішення щодо виконання документа. Вона складається з таких елементів: прізвище та ініціали виконавця (виконавців), зміст доручення (конкретні дії щодо виконання документа), термін виконання, особистий підпис керівника, дата.

Текст резолюції повинен бути лаконічним, стислим, зрозумілим, однозначним і не містити виразів, що можуть тлумачитися виконавцями по-різному. У тексті резолюції може бути зазначений строк виконання доручення, при цьому його повинні визначати з урахуванням термінів, визначених у документі, але не порушуючи вимог актів законодавства, що встановлюють строки виконання відповідних документів.

Виконання документів полягає в перевірці викладених у документі фактів, виконанні поставлених завдань, підготовці проекту управлінського рішення або листіввідповідей, їх доповіді керівництву, а також погодженні, візуванні, підписанні (затвердженні), реєстрації вихідного документа. Факт передачі документів виконавцям фіксується шляхом проставляння відповідної відмітки в реєстраційній формі із зазначенням інформації про виконавців, яким передано оригінал документа та його копії.

Співвиконавці відповідають за якість підготовки та своєчасність подання головному виконавцю пропозицій. У разі несвоєчасного подання пропозицій співвиконавцями головний виконавець інформує про це керівника, який дав доручення.

Вихідні документи надсилаються адресатам з використанням засобів поштового зв'язку, електронного зв'язку, а також доставляються фельд'єгерським зв'язком. Вихідна кореспонденція надсилається централізовано в день її одержання від структурних підрозділів апарату поліції. Структурні підрозділи апарату поліції та окремі виконавці зобов'язані передавати вихідні документи та інші поштові відправлення до підрозділів документального забезпечення в години, установлені для цього відповідним

графіком. Працівникам Національної поліції України заборонено надсилати або передавати адресатам документи без реєстрації в підрозділі документального забезпечення.

Збереження документів – це завершальна стадія діловодства. Завданням збереження документів є їх систематизація, забезпечення схоронності та можливості використовувати їх в процесі управлінської діяльності. Для цього всі службові документи органів та підрозділів внутрішніх справ після їх оформлення та виконання групуються в справи за номенклатурою.

Номенклатура справ призначена для встановлення єдиного порядку формування справ, забезпечення їх обліку, оперативного пошуку документів за їх змістом і видом, визначення строків зберігання справ і є основою для складення описів справ постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання, а також для обліку справ тимчасового (до 10 років включно) зберігання.

У системі Національної поліції України складаються такі види номенклатур справ: номенклатура справ структурного підрозділу та зведена номенклатура справ. Номенклатура справ структурного підрозділу забезпечує порядок формування та облік справ у діловодстві конкретного підрозділу. Зведена номенклатура справ складається на основі номенклатур справ структурних підрозділів органів та підрозділів поліції.

Питання для самоконтролю

1. Зміст, організація, технологія процесів управління
2. Поняття і види управлінських рішень в Національній поліції
3. Організація діловодства в системі Національної поліції

Теми рефератів

1. Удосконалення процесу організації управління підрозділами поліції (з урахування досвіду зарубіжних країн)
2. Міжнародно-правові стандарти управління поліцією

Теми доповідей

1. Місце поліції превентивної діяльності в структурі Національної поліції України
2. Актуальні проблеми в організації управління підрозділами поліції превентивної діяльності

Розділ 4

Роль та місце керівника в управлінні Національною поліцією

- 4.1. Керівник в Національній поліції
- 4.2. Поняття та види стилів управління
- 4.3. Вимоги, яким має відповідати керівник в Національній поліції
- 4.4. Формальне та неформальне лідерство в Національній поліції

4.1. Керівник в Національній поліції

Продуктивність праці того чи іншого підрозділу, ефективність управлінського процесу, характер взаємовідносин між співробітниками, мікроклімат в колективі усе це залежить від багатьох чинників, серед яких важливим є керівник підрозділу.

Керівник – це особа, яка наділена правом приймати рішення, виступає єдиноначальником у межах наданих йому повноважень. Діяльність сучасного керівника надзвичайно багатопланова. Вплив його на підлеглих має за мету насамперед забезпечити належну службову поведінку згідно із правилами цієї організації.

Головним суб'єктом управління в органах Національної поліції є її керівник.

До його повноважень належать наступні:

- 1) виконавчі (він очолює всю систему поліції, здійснює керівництво та контроль за її діяльністю, та є відповідальним за виконання підлеглими органами і підрозділами Конституції України, законів та підзаконних актів, в т.ч. Міністерства внутрішніх справ);
- 2) кадрові (керівник поліції розподіляє обов'язки серед своїх заступників, приймає рішення про заохочення та накладення стягнень, призначає службові розслідування щодо підлеглих посадових осіб);

3) організаційні (керівник має право затверджувати положення про структурні підрозділи апарату поліції, крім того він має право вносити Міністру внутрішніх справ пропозиції про утворення територіальних органів поліції).

Основними формами здійснення публічного адміністрування керівником Національної поліції є видання ним наказів, а також надання доручень, які є обов'язковими для виконання усіма підлеглими органами та підрозділами, або конкретними адресатами, якщо такий акт має індивідуальну дію.

Звичайно, що свою діяльність Голова Національної поліції здійснює через посадових осіб центрального органу управління поліцією, зокрема через такі основні департаменти, як Департамент забезпечення діяльності Голови поліції, Департамент організаційноаналітичного забезпечення та оперативного реагування, Департамент інформаційно-аналітичної підтримки, Департамент кадрового забезпечення. Департамент внутрішнього аудиту. Департамент документального забезпечення.

Систему органів та підрозділів Національної поліції можна розглядати не тільки як об'єкт, але й як суб'єкт публічного адміністрування. Такий висновок випливає з того, що, відповідно до статті 13 Закону України «Про Національну поліцію» систему поліції складають: центральний орган управління поліцією; територіальні органи поліції.

До складу апарату центрального органу управління поліції входять організаційно поєднані структурні підрозділи, що забезпечують діяльність керівника поліції, а також виконання покладених на поліцію завдань. В даному випадку ми спостерігаємо ієрархічність побудови системи поліції, наявність вищестоящих та нижчестоящих органів і підрозділів.

В такому разі, вищестоящий апарат управління (посадова особа) буде виступати суб'єктом адміністрування відповідно до нижчестоящих, в свою чергу він буде виступати об'єктом адміністрування по відношенню до вищестоящих до нього управлінських структур.

Також наголосимо, що основні повноваження Міністра внутрішніх справ України у відносинах з поліцією визначені у ст.16 Закону України «Про Національну поліцію». **Так, Міністр внутрішніх справ України:**

1) забезпечує формування державної політики у сфері забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони та захисту прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, а також надання поліцейських послуг та контролює її реалізацію поліцією;

2) забезпечує нормативно-правове регулювання діяльності поліції, погоджує та подає на розгляд Кабінету Міністрів України розроблені поліцією та Міністерством внутрішніх справ України проекти законів, актів Кабінету Міністрів України з питань діяльності поліції;

3) затверджує стратегічні програми діяльності та визначає пріоритетні напрями роботи поліції, шляхи виконання покладених на неї завдань, затверджує плани її роботи;

4) забезпечує виконання міжнародних договорів України, що належать до сфер діяльності поліції;

5) забезпечує ведення та використання баз (банків) даних, визначає порядок обміну інформацією між Міністерством внутрішніх справ України, поліцією та іншими центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України;

6) приймає рішення про розподіл бюджетних коштів, головним розпорядником яких є Міністерство внутрішніх справ України;

7) виконує інші обов'язки відповідно до цього та інших законів України.

Водночас, безпосереднє керівництво поліцією здійснює керівник поліції (ст.21 Закону України «Про Національну поліцію»). Керівник поліції призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України відповідно до пропозицій Міністра внутрішніх справ України.

Керівник поліції має першого заступника та заступників. Перший заступник та заступники керівника поліції призначаються на посаду та звільняються з посади Міністром внутрішніх справ України за поданням керівника поліції.

Керівником та заступниками керівника поліції може бути призначена особа, яка:

- 1) відповідає загальним умовам вступу на службу в поліцію;
- 2) має вищу повну юридичну освіту;
- 3) має стаж роботи в галузі права не менш як сім років;
- 4) має досвід роботи на керівних посадах не менш як п'ять років.

Стаття 22 Закону України «Про Національну поліцію» визначає основні повноваження керівника поліції:

1) очолює поліцію та здійснює керівництво її діяльністю, забезпечує виконання покладених на неї завдань;

2) у межах компетенції організовує та контролює виконання поліцією Конституції та законів України, актів Президента України, актів Кабінету Міністрів України, наказів міністерств, а також наказів і доручень Міністра внутрішніх справ України з питань, що належать до сфери діяльності поліції;

3) вносить на розгляд Міністра внутрішніх справ України пропозиції щодо забезпечення формування державної політики у сфері забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони та захисту прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, надання поліцейських послуг;

4) представляє у визначеному порядку поліцію у відносинах з іншими органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, іншими організаціями в Україні та за кордоном;

5) звітує перед Міністром внутрішніх справ України про виконання покладених на поліцію завдань і повноважень;

- 6) розподіляє обов'язки між своїми заступниками;
- 7) підписує накази поліції;
- 8) скасовує повністю чи в окремій частині акти територіальних органів поліції;
- 9) у межах повноважень надає доручення, обов'язкові для виконання поліцейськими, державними службовцями і працівниками поліції;
- 10) затверджує положення про самостійні структурні підрозділи апарату поліції;
- 11) приймає на службу та звільняє зі служби, призначає та звільняє з посад поліцейських відповідно до положень цього Закону;
- 12) призначає на посади та звільняє з посад у порядку, визначеному законом та іншими нормативно-правовими актами про державну службу, державних службовців апарату центрального органу управління поліції;
- 13) приймає на роботу та звільняє з роботи в порядку, визначеному законодавством про працю, працівників центрального органу управління поліції;
- 14) приймає у визначеному порядку рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності поліцейських;
- 15) приймає у визначеному законодавством про державну службу порядку рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців апарату центрального органу управління поліції;
- 16) приймає у визначеному трудовим законодавством порядку рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників поліції;
- 17) у визначеному порядку вносить подання про представлення поліцейських, державних службовців апарату центрального органу управління поліції та працівників поліції до відзначення державними нагородами України;
- 18) присвоює спеціальні звання поліції відповідно до цього Закону;

19) присвоює ранги державних службовців відповідно до законодавства про державну службу;

20) вносить Міністру внутрішніх справ України пропозиції про утворення територіальних органів поліції, які є юридичними особами публічного права, у межах граничної чисельності поліцейських, державних службовців та працівників поліції і коштів, визначених на її утримання, а також щодо їх ліквідації, реорганізації Кабінетом Міністрів України;

21) утворює, ліквідовує, реорганізовує підприємства, заклади та установи, затверджує їхні положення (статути), у визначеному порядку призначає на посади та звільняє з посад їх керівників, здійснює інші повноваження з управління об'єктами права державної власності, що належать до сфери управління поліції;

22) забезпечує дотримання визначеного Міністром внутрішніх справ України порядку обміну інформацією між Міністерством внутрішніх справ України і поліцією;

23) приймає у визначеному порядку рішення про розподіл бюджетних коштів, розпорядником яких є поліція;

24) виконує повноваження керівника державної служби в органі відповідно до законодавства про державну службу та здійснює інші повноваження відповідно до цього Закону.

Водночас, ведучи мову про керівника в управлінні Національною поліцією, слід мати на увазі керівників всіх рівнів, тобто будь-яку особу-поліцейського, який має у своєму підпорядкуванні підлеглих. Відповідно весь комплекс теоретичних знань, умінь та навичок, які стосуються засад управління колективом в поліції можна застосовувати як керівникам вищих ланок, так і найменшим керівникам.

4.2. Поняття та види стилів управління в **Національній поліції**

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, покладені в основу різноманітних теорій про стилі керівництва.

Стилем управління того чи іншого керівника можна вважати упорядковану сукупність робочих, практичних прийомів його поведінки і відносин з підлеглими в процесі управління, під яким розуміються розробка, прийняття рішень, організація їх виконання і контроль службової діяльності. У стилі управління знаходять вияв концептуальні засади керівника, риси його особистості, досвід, світогляд, кругозір, характер. Це так би мовити ділові манери, професійна грамотність. У стилі управління відображаються і поєднуються професійні, організаційні, ідейнополітичні, моральні та інші якості керівника¹.

Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках та розумових здібностях. Необхідно зауважити, що усі дослідники одностайно стверджують, що жодних фізичних відмінностей між керівником та звичайною, пересічною людиною не виявлено. Ні стать, ні вік, ні вага чи ріст, ні зовнішні дані не впливають на успіх чи фіаско будь-якого заходу. Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак усю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три типи керівників: **авторитарний, демократичний та ліберальний.**

Авторитарний тип керівника характеризується схильністю до одноособового керівництва у гіпертрофованих формах, надмірною

¹ Ковалів М. В. Основи управління в органах внутрішніх справ України : навч.-практ. посіб. / М. В. Ковалів. – Львів : Львівський державний ун-т внутр. справ, 2010. – 340 с

централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник авторитарного типу (автократ) – догматичний, прагне підпорядкувати увесь колектив своїй волі, не сприймає заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їхні дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, змушуючи працювати й інших, зокрема і у позаурочний час. Може йти на передбачуваний ризик.

Нікому не дозволяє “сісти собі на шию”, однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства².

Для органів Національної поліції такий стиль управління ефективний у ситуаціях, в яких необхідно оперативно приймати управлінські рішення, які потребують безумовного та чіткого виконання. Такі рішення приймає керівник самостійно, але так само самостійно несе за них і відповідальність. Наприклад, під час організації роботи слідчо-оперативної групи щодо виявлення злочинця по гарячих слідах, під час організації реагування на порушення публічного порядку під час проведення масового заходу, під час організації діяльності підлеглих органів та підрозділів у разі раптового виникнення надзвичайної ситуації, тощо. Тобто у таких випадках, коли час для прийняття рішення обмежений, а наслідки зволікання – тяжкі.

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надати підлеглим самостійності, відповідно до їх кваліфікації і функцій, які

² Ортинський В. Л. Управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Ковалів. – К. : Центр навч. л-ри, 2008. – 296 с.

вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найскладнішими і найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він радиться з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно йому, як і кожній людині, притаманні побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх у життя.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. За такої системи спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюються сприйняття підлеглим цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. За такого підходу функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою щодо виховання працівників, між ними зміцнюється почуття довіри і поваги.

Демократичний стиль управління притаманний діяльності органів та підрозділів Національної поліції на сучасному етапі їх розвитку, зважаючи на зміну пріоритетів діяльності та оновлений якісний склад персоналу. Водночас зауважимо, що найбільш ефективний такий стиль управління для повсякденної діяльності Національної поліції. Наприклад, під час вирішення

кадрових питань, організації діяльності органів та підрозділів щодо охорони публічного порядку під час запланованого заходу, організації розслідування злочину, який не вдалося розкрити по гарячих слідах і який потребує вироблення декількох версій подій, оновленого плану розслідування, тощо. Тобто, умови роботи сприяють тому, щоб вислухати думки членів колективу перед тим, як прийняти спільне, найбільшсприятливе рішення.

Ліберальний тип керівника відзначається відсутністю масштабності у діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок від вищого керівництва, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає переважно в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але здебільшого виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, він часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути чи зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується своїм правом казати “ні”, легко роздає нездійсненні обіцянки. Коли наражається на відмову підлеглого виконати його вказівку, радше змінить завдання, аніж буде домагатися його виконання. У той

самий час не допускає думки про те, що має право заперечувати наказові вищого керівництва, навіть якщо такий наказ перевищує службові повноваження.

Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих.

Керівник-ліберал не може бути керівником в Національній поліції, тому керівники такого стилю управління тривалий час не затримуються на своїй посаді.

Для органів та підрозділів Національної поліції найбільшефективним є комбінований стиль управління – автоританий та демократичний залежно від управлінського рішення, яке необхідно прийняти, та обставин, що склалися.

Також, особливе місце керівника у структурі управління створює йому особливий авторитет. У цьому випадку не йдеться про неформальний авторитет, який визначається особистими якостями керівника і який, безумовно, повинен мати керівник в Національній поліції. Йдеться про авторитет формальний, який породжується посадовим становищем керівника, його правовим статусом. Зміцненню такого авторитету сприяє і та обставина, що керівники органів виконавчої влади керують підлеглими переважно на принципах єдиноначальства. Необхідність єдиноначальства в органах Національної поліції зумовлена специфікою їх організації та функціонування, крім того, статутною дисципліною, наявністю зброї та спецзасобів. Керівник – офіційний лідер колективу.

Природно, що єдиноначальство у разі потреби поєднується з колегіальністю, з активною участю працівників в управлінні. Якими б організаторськими здібностями не володів керівник, він не може ігнорувати такі чинники, як досвід та розум колективу. Він не може бути застрахованим від помилок у роботі, якщо не спиратиметься на допомогу своїх заступників, керівників служб та підрозділів.

Провідна роль у створенні кваліфікованого професійного ядра кадрів в Національній поліції належить керівникові органу, який зобов'язаний забезпечити діяльність підлеглих йому працівників (організаційно, матеріально), будучи при цьому прикладом у виконанні службових обов'язків, користуючись авторитетом. Вимоги такого керівника виконуватимуться не тільки через його службове становище (авторитет влади), але й завдяки його особистому авторитету (влада авторитету), що інколи є більш привабливим (поєднання в одній особі формального і неформального лідера).

Ковалів М.В., крім вказаного вище, зазначає, що усі керівники різного гатунку, рангу та рівня тяжіють до двох полярних способів поведінки чи впливу на підлеглих. Це знаходить відображення у виокремленні двох категорій керівників.

Перша – кращі серед кращих за професійною ознакою. Як правило, їх шлях до успіху був тернистим, але вони знайшли у собі сили здолати всі перешкоди. Їм притаманні такі риси:

- ненавидять некомпетентність, миттєво звільняють працівників з посередніми та незадовільними професійними якостями, якщо таке стає очевидним;
- у разі потреби вважають за краще виконати складне завдання власними силами, аніж довірити його особі, яка може з ним не впоратися;
- мало уваги звертають на своє реноме дипломата, завжди називаючи речі своїми іменами;
- цінують у виконавців професіоналізм, ініціативу, власну думку (якщо вона краща за загально визнану).

Друга категорія керівників – типові політикани, імпозантні, представницькі, гонорові та сповнені власної гідності функціонери, що мають посередні професійні якості та незначний практичний досвід, але достатній шарм і талант налагодження міжособистісних стосунків, щоб досягти своєї теперішньої посади чи статусу. Цей тип керівників діє інакше:

- найголовніше завдання це не втратити власної репутації, а тому діють так, аби уникнути скандалу;

- усіма зусиллями намагається підтримувати добрий мікроклімат у колективі, а відповідальність за недоліки в роботі перекладати на підлеглих та на “об’єктивні причини”, які завжди знайдуться³.

Дві наведені категорії керівників – це дві крайності, а істина, як завжди, знаходиться десь посередині.

Отже, ідеальний керівник повинен одночасно бути і професіоналом, і адміністратором, проте на практиці, на жаль, це вдається лише одиницям. Для того, щоб точно оцінювати ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості своїх підлеглих та свої власні, природу завдань, потреби, повноваження.

4.3. Вимоги, яким має відповідати керівник в Національній поліції

Основні вимоги, яким мають відповідати керівники в Національній поліції, можна поділити на три групи: **професіональні, ділові, особисті.**

До професіональних відносять ті, що характеризують будь-якого грамотного спеціаліста і які є необхідною підставою для виконання обов'язків керівника:

- компетентність, яка формується на основі освіти та професійного досвіду;

- загальна ерудиція, глибоке знання різних напрямків діяльності Національної поліції, інших правоохоронних органів, науковий підхід до справи;

³ Ортинський В. Л. Організаційні засади управлінської діяльності в органах внутрішніх справ України: навч.-метод. посіб. / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Ковалів. – Львів: Львівський державний ун-т внутр. справ, 2006. – 248 с.

- широта мислення, прагнення до отримання нових знань, постійне самовдосконалення, переосмислення навколишньої дійсності і критичне ставлення до власних дій;

- пошук нових форм і методів роботи, допомога підлеглим, передача їм власного досвіду і навчання.

Діловими якостями, які, власне, і формують керівника, є:

- вміння організувати роботу органу або підрозділу Національної поліції, висунути і розподілити серед виконавців завдання;

- створити для їх роботи необхідні умови, координувати і контролювати їх діяльність;

- прагнення до влади, лідерства, сміливість, рішучість, воля і принциповість у реалізації своїх рішень;

- створення і підтримання власного іміджу, а через нього - підтримка престижу свого колективу;

- контактність, комунікабельність, вміння переконати в правильності своєї позиції, повести за собою людей;

- ініціативність, оперативність в розв'язанні проблем, вміння вибрати головне і зосередитись на ньому і при необхідності швидко переорієнтуватись;

- здатність керувати собою, своєю поведінкою, робочим часом, взаємовідносинами з оточуючими;

- здатність до нововведень, перетворень, готовність піти на розумний ризик самому і повести за собою інших;

- єдність слова і діла;

- висока вимогливість до підлеглих і турбота про них;

- непримиримість до проявів формалізму, бюрократизму в роботі.

Особисті якості керівника сприяють його авторитету, пошані до нього з боку підлеглих, населення, створюють передумови ефективного управління колективом Національної поліції. Ними, зокрема, є;

- високі моральні стандарти;

- фізичне і психічне здоров'я;

- високий рівень внутрішньої культури;
- оптимізм, впевненість в собі, врівноваженість;
- чуйність, розсудливість, доброзичливість, дбайливість.

Зауважимо, що вимоги до керівників на різних рівнях управління не однакові. На рівні підрозділу Національної поліції більшою мірою ціняться оперативність, рішучість, комунікабельність, сміливість і навіть (до певної мірки) агресивність, а на рівні начальника управління на перше місце висуваються організаторські здібності, широта мислення, вміння проявити творчий і науковий підхід до роботи, глибина аналізу і оцінки інформації, комплексний підхід у розробці й прийнятті управлінських рішень.

4.4. Формальне та неформальне лідерство в Національній поліції

В Національній поліції найбільшефективними є колективи, в яких керівник ефективно управляє своїми підлеглими і одночасно є лідером для них. Його мета – впливати на інших так, щоб вони виконували поставлені службові завдання. Проте на практиці керівники не завжди є лідерами для підлеглих і не мають результативної взаємодії з колективом. Це зумовлено тим, що для колективів в Національній поліції характерні такі явища, як формальне і неформальне лідерство.

Перш за все, окреслимо основні теорії лідерства, що сформувались до цього часу.

1. Згідно з теорією «соціального обміну» Дж. Хоманса соціальні відносини є постійним процесом обміну, в якому залучені не лише матеріальні цінності, речі, а й емоції, почуття. У процесах обміну людина схильна на своєрідне «очікування винагороди». Й тому виникнення лідерства – це результат своєрідного психологічного обміну цінностями між учасниками взаємодії.

2. Теорія людських ролей (Р. Бейлс) розглядає ролі «професіонала» лідера, що орієнтований на вирішення ділових проблем, і «соціальноемоційного фахівця», який вирішує проблеми людських стосунків.

3. Харизматична концепція (М. Вебер) пояснює лідерство через наділення особистості властивостями, які викликають поклоніння перед нею і беззаперечну віру в її можливості.

4. Прибічники інтерактивної теорії (С. Кові та ін.) вважають, що лідером може стати будь-яка людина, яка посідає відповідне місце в системі міжособистісних стосунків. Питання про те, хто конкретно візьме на себе лідерство, має вирішуватися з урахуванням індивідуальних особливостей кандидата в лідери, особистісних характеристик інших членів групи, наявної ситуації і виконуваного завдання.

5. Синтетична (або комплексна) теорія розглядає лідерство як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом, причому сам феномен лідерства розглядається в контексті спільної групової діяльності.

6. Ситуативна теорія визначає лідерство як продукт ситуації (Б.Д. Паригін). Вимоги ситуації диктують вибір адекватних засобів і прийомів поведінки, відповідної комбінації особистісних рис, що здатні максимально зважити на можливі зміни у її розвитку.

Однак, незважаючи на розбіжності у визначенні чинників виникнення лідерства в окреслених теоріях, доцільно зауважити, що лідерство в групі складається із таких компонентів – емоційного, ділового і інформаційного.

Необхідно деталізувати особливості неформального лідерства порівняно з формальним. Формальний лідер – це керівник органу або підрозділу Національної поліції. Роль неформального лідера визначається на основі визнання колективом його авторитету. Характер взаємодії формального і неформального лідерів певним чином визначає загальну ефективність управління колективом.

Щоб вивчити феномен лідерства, розглянемо колектив як малу групу. Формальна структура колективу визначається посадовим статусом членів групи, неформальна структура складається на основі відносин, що зумовлені особистими якостями осіб, які входять до неї. В колективі, що сформувався, неформальна структура характеризується наявністю загальної мети (яка не завжди усвідомлюється членами групи і не завжди пов'язана з вирішенням виробничих завдань). Це зумовлює потребу в чіткому визначенні завдань і пошуку шляхів їх вирішення. Тому неформальний лідер – це член групи, який офіційно не має керівної посади, але через свої особисті якості, життєвий досвід і поведінку має особливе становище – лідерське.

Абсолютна більшість дослідників вважають, що істотні чинники, які визначають можливість лідерства, охоплюють вік, посаду, професійні знання та вміння, психологію особи, особисті якості, з яких головні – компетентність і чуйність, визнання групою.

Лідери, а особливо неформальні, володіють такими характерними якостями:

- наявність активної потреби контролювати дії інших людей і управляти ними;
- уміння легко вступати в контакт з людьми, використовуючи найбільш вигідні у кожному конкретному випадку форми спілкування;
- здатність концентрувати на собі основні потоки психологічної інформації;
- швидка реакція на зміни норм поведінки.

Неформальний лідер отримує від групи владні повноваження в ухваленні рішень і розпорядженні ресурсами. У своїй діяльності він спирається на людей і взаємини між ними. Принципова відмінність неформального лідера від керівника полягає в підтримці формального керівника адміністративною системою за допомогою внутрішніх нормативних документів (положення, інструкції, правила, регламенти). Неформальний

лідер спирається на свій авторитет і міжособистісні відносини, а не на офіційні владні повноваження.

Неформальний лідер може стати і серйозною проблемою, і надійною опорою для керівника. Залежно від впливу неформального лідера на колектив можна виділити конструктивних і деструктивних (позитивних і негативних) лідерів.

Неформальні лідери конструктивного типу впливають на підрозділ та роботу колективу позитивно. Вони ініціюють обмін інформацією, сприяють реалізації загальних інтересів, допомагають в адаптації нових співробітників і створенні корпоративної культури.

Неформальні лідери деструктивного типу використовують свій вплив, щоб саботувати рішення керівника, протистояти змінам. Вони можуть підривати авторитет керівника, ставити під сумнів його розпорядження, знижуючи ефективність роботи і мотивацію співробітників. Звільнившись із місця роботи, можуть повести за собою частину колективу.

Основними причинами появи в організації неформальних лідерів деструктивного типу є такі:

- незбалансована взаємодія формального лідера з колективом;
- нездатність керівника ефективно здійснювати всі функції процесу управління;
- недостатньо правильно сформовані стратегія органу, підрозділу, його організаційна структура або корпоративна культура;
- істотні зміни в організації, які заплановані, і такі, що відбуваються в цей час;
- наявність співробітника, який володіє лідерськими якостями та який незадоволений своїм становищем в органі або підрозділі і прагне його покращити.

Це ті явища, що можуть пояснити дієвість і причини існування неформального лідера. Їх облік дуже важливий для визначення методів впливу на колектив через його неформального лідера.

Аналіз поглядів на класифікацію конструктивного лідерства дає змогу виокремити такі види:

– інтелектуальний лідер (функції: експертиза в певних питаннях; консультування членів групи; вирішення проблем, що пов'язані зі складністю роботи, обсягом інформації, її пошуком);

– емоційний лідер (функції: встановлення контактів із кожним членом колективу, повага різних думок і позицій; активна позиція в ситуаціях внутрішніх суперечностей в групі, пошук способів конструктивного примирення, враховуючи інтереси кожної сторони; представлення інтересів групи в зовнішніх інстанціях);

– професійно-діловий лідер (функції в групі: експертиза в професійних питаннях; ініціатива в рішенні нестандартних або особливо складних ситуацій, відповідальність за ці рішення; вирішення ситуацій, що вимагають узгодження з великою кількістю людей);

– *вольовий лідер*, що володіє здатністю протистояти різним труднощам, що перешкоджають досягненню цілей групи та вмінням спрямовувати зусилля (і свої, і всієї групи) в певне русло (функції вольового лідера в групі такі: формування твердої позиції, підпорядкованої реалізації цілей групи; продовження роботи, направленої на досягнення мети, в критичних ситуаціях; переконання в необхідності спільних зусиль для реалізації обраних цілей, спрямування роботи в конструктивне русло);

– *організаційний лідер*, що забезпечує узгодженість і активну взаємодію членів групи, допомагає в процесі висування лідерів інших типів (інтелектуального, емоційного, професійно-ділового, вольового лідерів), сприяє інтеграції їх якостей з метою досягнення максимальної ефективності (функції організаційного лідера в групі: бачення всієї ситуації в цілому, прояв ініціативи в усуненні недоліків в організаційній структурі організації; робота в команді на спільне досягнення цілей і на результат; планування та організація процесу, здійснення оперативного контролю і стимулювання інших членів групи).

Питання для самоконтролю

1. Керівник в Національній поліції
2. Поняття та види стилів управління
3. Вимоги, яким має відповідати керівник в Національній поліції
4. Формальне та неформальне лідерство в Національній поліції

Теми рефератів

1. Роль керівника у формуванні кадрового потенціалу Національної поліції України
2. Керівник як основний суб'єкт вирішення конфліктів у колективі підрозділу Національної поліції

Теми доповідей

1. Феномен лідерства в Національній поліції. Формальне і неформальне лідерство
2. Ознаки здорового морально-психологічного клімату в колективі

Розділ 5

Аналітична робота в Національній поліції

- 5.1. Поняття та сутність інформаційно-аналітичної роботи в підрозділах Національної поліції
- 5.2. Адміністративно-правовий статус Департаменту інформаційних технологій Міністерства внутрішніх справ України
- 5.3. Пріоритетні напрямки удосконалення інформаційно-аналітичної роботи в підрозділах Національної поліції

5.1. Поняття та сутність інформаційно-аналітичної роботи в підрозділах Національної поліції

Аналіз і оцінка стану правопорядку проводиться всіма службами і підрозділами міськрайлінорганів внутрішніх справ. В цілому ж по територіальних органах внутрішніх справ такий аналіз здійснюється за такими основними напрямками:

аналіз злочинності в цілому і по лініях служб, у розрізі служб, у розрізі зареєстрованих злочинів і осіб, які їх вчинили;

стан охорони громадського порядку на вулицях, в парках, скверах та інших громадських місцях;

стан охорони різних форм власності;

стан безпеки дорожнього руху;

стан пожежної безпеки на території міста або району;

стан охорони власності на охоронюваних об'єктах.

Для більш повної картини стану правопорядку на території міста або району у разі наявності на цій території установ виконання покарань, підрозділів органів внутрішніх справ на транспорті, а також на закритих об'єктах, начальник міськрайоргану внутрішніх справ як старший

оперативний начальник (начальник гарнізону) в місті, районі повинен мати відповідні аналітичні документи також і цих підрозділів (органів).

Приймаючи рішення про проведення чергової або позачергової роботи щодо аналізу стану правопорядку, необхідно чітко з'ясувати для себе: які підстави і завдання аналізу (вимоги МВС України (наприклад, про проведення дослідження стану боротьби з наркоманією); плановий захід (у зв'язку з завершенням звітнього періоду); оперативна потреба, що виникла раптово і т. ін.); хто буде виконувати роботу; яка інформація буде потрібна і де її здобути; яку методику аналізу вибрати; в який термін і в якому вигляді подати результати роботи; які управлінські документи мають бути підготовлені на підставі складеної аналітичної довідки.

При вивченні злочинності необхідно аналізувати всі її властивості, використовуючи для цього відповідні характеристики.

Значне місце в діяльності органів внутрішніх справ посідає аналітична робота і насамперед – аналіз і оцінка оперативної обстановки, яка склалася на території обслуговування органу внутрішніх справ.

Призначення аналітичної роботи полягає, по-перше, у вивченні закономірностей практично всіх процесів і явищ суспільного життя, які тією чи іншою мірою впливають на діяльність органів внутрішніх справ, і, по-друге, у використанні здобутих відомостей і знань для забезпечення ефективності цієї діяльності.

Слово "аналіз" в перекладі з грецької означає "розклад, розчленування, розбір" і використовується для означення методу наукового дослідження шляхом логічної абстракції. Іншим різновидом методів наукового дослідження виступає "синтез", що відповідно означає "поєднання, сполучення, складання", тобто вивчення предмета в його єдності, цілісності. Процес мислення завжди пов'язаний як з розкладанням предметів (аналізом), так і з їх поєднанням (синтезом). Без аналізу немає синтезу.

Таким чином, разом узяті аналіз і синтез складають єдиний процес наукового пізнання, що в теорії і практиці управління називається

ана.чі'гичною діяльністю. Тому термін "аналіз" можна умовно вважати синонімом дослідження взагалі.

Аналітична робота є невід'ємною і найважливішою складовою частиною управлінської діяльності і виступає не якимось епізодичним, короткочасним актом, що виконує спеціально призначений працівник, а функцією усіх ланок системи, що здійснюється постійно. Аналітична робота – це безперервний процес вивчення управлінської та іншої інформації.

Аналітична робота в Національній поліції України – це постійна дослідна діяльність (функція процесу управління), що охоплює своїм змістом широкий комплекс організаційних заходів і методичних прийомів для вивчення і оцінки інформації про стан злочинності та громадського порядку, результати практичної діяльності органів по виконанню поставлених перед ними завдань, а також про умови, в яких ці завдання виконуються, і яка забезпечує цілеспрямоване управління та оцінку ефективності управляючих впливів.

Аналітична робота служить засобом виявлення і оцінки значущості виникаючих перед конкретною системою проблем, формулювання її цілей, визначення об'єктивно необхідних функцій, обґрунтування структури та підвищення ефективності діяльності по виконанню поставлених завдань. Навіть, якщо цілі органу визначені вищестоящою системою управління, то і в цьому разі аналітична робота забезпечує: виявлення часткових проблемних ситуацій; висунення та з'ясування конкретних проміжних цілей управління; вибір основних напрямів діяльності; визначення та оцінку окремих дій по досягненню намічених цілей.

Успішне розв'язання завдань перспективного та поточного планування, оперативного керівництва, найбільш раціонального використання сил та засобів потребує постійного аналізу факторів, що впливають на стан правопорядку. Це передбачає, в свою чергу, безперервне збирання-інформації про діяльність органів внутрішніх справ, її результати та середовище функціонування.

Значення аналітичної роботи в управлінській діяльності Національній поліції усіх рівнів визначається тим, що її результатом повинно бути не тільки визначення основних проблем і недоліків, але й визначення конкретних шляхів їх усунення на основі наявних можливостей. Необхідність системного підходу до цієї роботи обумовлена також бурхливою зміною соціально-

Основними вимогами до аналітичної роботи в Національній поліції є: достовірність та повнота інформації, що використовується, її всебічність, системність та плановість, комплексне використання методів аналізу.

Основною метою аналітичної роботи є:

забезпечення безперервного спостереження за оперативною обстановкою і результатами службової діяльності;

систематичне інформування органів влади та управління, керівництва МВС, ГУНП, УНП про фактичний стан правопорядку і завдання органів внутрішніх справ щодо його зміцнення;

своєчасне застосування заходів щодо посилення боротьби зі злочинністю та охорони громадського порядку (щоденне реагування);

підвищення якісного рівня боротьби зі злочинністю та іншими правопорушеннями шляхом своєчасного і цілеспрямованого прийняття управлінських рішень на рівні керівництва МВС, ГУНП, УНП, їх галузевих служб та підрозділів на місцях (реалізація комплексних та перспективних завдань);

підготовка змістовних матеріалів та пропозицій, на підставі яких можливе прийняття ефективних законодавчих актів з боку владних структур держави та органів місцевого самоврядування.

Вже із вищезгаданого можна зробити висновок, що провідне місце в аналітичній роботі Національної поліції посідає аналіз оперативної обстановки і оцінка її стану.

5.2. Адміністративно-правовий статус Департаменту інформаційних технологій Міністерства внутрішніх справ України

Департамент інформаційних технологій Міністерства внутрішніх справ України є структурним підрозділом апарату МВС, який організовує і здійснює заходи, передбачені законодавством України та іншими нормативно-правовими актами центральних органів виконавчої влади, які спрямовані на інформаційно-аналітичне забезпечення правоохоронної діяльності органів і підрозділів внутрішніх справ України.

Департамент є головним підрозділом у системі підрозділів інформаційно-аналітичного забезпечення МВС України та здійснює організаційно-методичне керівництво їх діяльністю.

Департамент інформаційних технологій формує основні напрямки діяльності Міністерства у сфері інформатизації та розробляє проекти нормативно-правових актів з питань інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності МВС України, у разі потреби - інших правоохоронних органів.

Свою діяльність Департамент організовує згідно з перспективними і поточними планами у взаємодії з іншими структурними підрозділами апарату Міністерства, за дорученням керівництва МВС з відповідними підрозділами центральних органів виконавчої влади України та правоохоронних органів інших держав.

Основні функції Департаменту інформаційних технологій МВС:

- 1) безпосередньо розробляє та погоджує розроблені в системі МВС проекти нормативно-правових актів з питань інформаційного забезпечення та обробки персональних даних;
- 2) координує виконання державних програм з інформатизації в системі МВС;
- 3) організовує і здійснює заходи, спрямовані на забезпечення правової охорони та легалізації програмного забезпечення в системі МВС;

- 4) організовує та контролює процес інтегрування на рівні МВС баз (банків) даних системи МВС;
- 5) вживає заходів з актуалізації інформаційних ресурсів ЄІС МВС відповідно до поточних завдань МВС;
- 6) формує та підтримує в актуальному стані інформаційні ресурси, що входять до ЄІС МВС;
- 7) надає доступ до інформаційних ресурсів ЄІС МВС авторизованим користувачам відповідно до режимів доступу та рівня захисту, визначених нормативно-правовими актами МВС;
- 8) забезпечує безпосередній оперативний доступ працівників системи МВС та інших державних органів до відповідних державних реєстрів, баз даних інших державних органів;
- 9) забезпечує формування електронних версій для персональних обліків, що входять до ЄІС МВС та ведуться у паперовому вигляді;
- 10) забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесу прийняття керівництвом МВС управлінських рішень, готує статистичні, аналітичні та прогнозні матеріали;
- 11) організовує і здійснює заходи, спрямовані на захист відомчих інформаційних ресурсів та персональних даних при їх обробці в системі МВС;
- 12) аналізує загрози безпеці персональним даним, що обробляються в системі МВС;
- 13) здійснює документальну фіксацію фактів порушення процесу обробки та захисту персональних даних;
- 14) організовує функціонування системи електронного документообігу в МВС;
- 15) організовує роботу із сертифікації ключів, забезпечує надання послуг електронного цифрового підпису в системі МВС та обслуговує сертифікати ключів;
- 16) здійснює в межах своїх повноважень обробку персональних даних;

17) готує проекти спільних наказів про обмін інформаційними ресурсами між МВС та іншими державними органами, порядок користування інформаційними ресурсами ЄІС МВС іншими державними органами;

18) здійснює інформаційне супроводження діяльності Головного центру з надання сервісних послуг МВС та територіальних центрів з надання сервісних послуг МВС;

19) надає в установленому порядку відомості щодо інформаційного забезпечення системи МВС на запити та звернення народних депутатів України, органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, фізичних та юридичних осіб, взаємодіє в межах повноважень з громадськими організаціями з питань інформатизації діяльності системи МВС;

20) проводить - за письмовими запитами уповноважених органів - перевірки фізичних осіб щодо їх перебування на відповідних обліках ЄІС МВС;

21) забезпечує проведення спеціальних перевірок стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком;

22) надає за зверненнями державних органів офіційні повідомлення, передбачені чинним законодавством;

23) надає в межах компетенції та в порядку, визначеному законодавством України, інформаційні послуги фізичним та юридичним особам;

24) організовує опрацювання звернень до інформаційних ресурсів ЄІС МВС;

25) забезпечує надання громадянам інформації про притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність (наявність) судимості або обмежень, передбачених кримінально-процесуальним законодавством;

26) забезпечує функціонування веб-порталу МВС;

27) вивчає можливості використання сучасних програмно-технічних платформ в інформаційно-аналітичній діяльності системи МВС та розробляє пропозиції щодо їх упровадження;

28) забезпечує інтеграцію наявних програмно-апаратних платформ у центрі обробки даних;

29) організовує роботу із залучення та реалізації проектів міжнародної технічної допомоги для інформатизації діяльності системи МВС.

5.3.Пріоритетні напрямки удосконалення інформаційно-аналітичної роботи в підрозділах Національної поліції

Відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» поліція здійснює інформаційно-аналітичну діяльність виключно для реалізації своїх повноважень, визначених цим Законом.

Поліція в рамках інформаційно-аналітичної діяльності:

1) формує бази (банки) даних, що входять до єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ України;

2) користується базами (банками) даних Міністерства внутрішніх справ України та інших органів державної влади;

3) здійснює інформаційно-пошукову та інформаційно-аналітичну роботу;

4) здійснює інформаційну взаємодію з іншими органами державної влади України, органами правопорядку іноземних держав та міжнародними організаціями.

Поліція може створювати власні бази даних, необхідні для забезпечення щоденної діяльності органів (закладів, установ) поліції у сфері трудових, фінансових, управлінських відносин, відносин документообігу, а також міжвідомчі інформаційно-аналітичні системи, необхідні для виконання покладених на неї повноважень.

Діяльність поліції, пов'язана із захистом і обробкою персональних даних, здійснюється на підставах, визначених Конституцією України, Законом України "Про захист персональних даних", іншими законами України.

Поліція наповнює та підтримує в актуальному стані бази (банки) даних, що входять до єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ України, стосовно:

- 1) осіб, щодо яких поліцейські здійснюють профілактичну роботу;
- 2) виявлених кримінальних та адміністративних правопорушень, осіб, які їх учинили, руху кримінальних проваджень; обвинувачених, обвинувальний акт щодо яких направлено до суду;
- 3) розшуку підозрюваних, обвинувачених (підсудних) осіб, які ухиляються від відбування покарання або вироку суду;
- 4) розшуку безвісно зниклих;
- 5) установлення особи невідомих трупів та людей, які не можуть надати про себе будь-яку інформацію у зв'язку з хворобою або неповнолітнім віком;
- 6) зареєстрованих в органах внутрішніх справ кримінальних або адміністративних правопорушень, подій, які загрожують особистій чи публічній безпеці, надзвичайних ситуацій;
- 7) осіб, затриманих за підозрою у вчиненні правопорушень (адміністративне затримання, затримання згідно з дорученнями органів правопорядку, затримання осіб органами досудового розслідування, адміністративний арешт, домашній арешт);
- 8) осіб, які скоїли адміністративні правопорушення, провадження у справах за якими здійснюється поліцією;
- 9) зареєстрованих кримінальних та адміністративних корупційних правопорушень, осіб, які їх учинили, та результатів розгляду цих правопорушень у судах;
- 10) іноземців та осіб без громадянства, затриманих поліцією за порушення визначених правил перебування в Україні;

11) викрадених номерних речей, цінностей та іншого майна, які мають характерні ознаки для ідентифікації, або речей, пов'язаних із учиненням правопорушень, відповідно до заяв громадян;

12) викрадених (втрачених) документів за зверненням громадян;

13) знайдених, вилучених предметів і речей, у тому числі заборонених або обмежених в обігу, а також документів з ознаками підробки, які мають індивідуальні (заводські) номери;

14) викрадених транспортних засобів, які розшуковуються у зв'язку з безвісним зникненням особи, виявлених безгосподарних транспортних засобів, а також викрадених, втрачених номерних знаків;

15) виданих дозвільних документів у сфері безпеки дорожнього руху та дозволів на рух окремих категорій транспортних засобів;

16) зброї, що перебуває у володінні та користуванні фізичних і юридичних осіб, яким надано дозвіл на придбання, зберігання, носіння, перевезення зброї;

17) викраденої, втраченої, вилученої, знайденої зброї, а також добровільно зданої зброї із числа тієї, що незаконно зберігалася;

18) бази даних, що формуються в процесі здійснення оперативно-розшукової діяльності відповідно до закону.

Під час наповнення баз (банків) даних, визначених у пункті 7 частини першої цієї статті, поліція забезпечує збирання, накопичення мультимедійної інформації (фото, відео-, звукозапис) та біометричних даних (дактилокартки, зразки ДНК).

Поліція має безпосередній оперативний доступ до інформації та інформаційних ресурсів інших органів державної влади за обов'язковим дотриманням Закону України "Про захист персональних даних".

Інформація про доступ до бази (банку) даних повинна фіксуватися та зберігатися в автоматизованій системі обробки даних, включно з інформацією про поліцейського, який отримав доступ, та про обсяг даних, доступ до яких було отримано.

Кожна дія поліцейського щодо отримання інформації з інформаційних ресурсів, передбачених статтями 26, 27 цього Закону, фіксується у спеціальному електронному архіві, ведення якого покладається на службу інформаційних технологій Міністерства внутрішніх справ України.

В електронному архіві фіксуються прізвище, ім'я, по батькові та номер спеціального жетона поліцейського, вид отриманої інформації, реєстр, з якого отримувалася інформація, час отримання інформації та інші дані, необхідні для ідентифікації поліцейського, який отримував інформацію з реєстрів.

Поліція вживає всіх заходів для недопущення будь-яких порушень прав і свобод людини, пов'язаних з обробкою інформації.

Поліцейські несуть персональну дисциплінарну, адміністративну та кримінальну відповідальність за вчинені ними діяння, що призвели до порушень прав і свобод людини, пов'язаних з обробкою інформації.

Міністерство внутрішніх справ України у межах компетенції здійснює контроль за дотриманням вимог законів та інших нормативно-правових актів під час формування та користування поліцейськими інформаційними базами (банками) даних.

Але на сьогодні рівень інформаційно-аналітичної діяльності МВС України залишається незадовільним, це зумовлено низкою факторів, зокрема: невпорядкованістю інформаційних відносин, що простежуються у взаєминах органів державної влади при організації інформаційної взаємодії; відсутністю локальної мережі між територіальними та центральними органами Національної поліції, єдиного інформаційно-телекомунікаційного вузла обміну і обробки інформації; недостатнім оснащенням територіальних та центральних органів Національної поліції програмно-технічними засобами та нераціональним їх використанням, низьким рівнем фахівців з інформаційно-комп'ютерного забезпечення у територіальних органах Національної поліції; відсутністю аналітичної бази, систематизованого і вичерпного інформаційного фонду з потужним довідковим апаратом, мереж

телекомунікацій, що дають змогу використовувати фонди зовнішніх організацій.

Незадовільний рівень інформаційно-аналітичної діяльності органів та підрозділів Національної поліції України зумовлений низкою об'єктивних чинників, а саме - масштабністю і закритістю цих систем для динамічних змін у складі структур державного управління, неточністю і неповнотою інформації, з якою працюють поліцейські, породжуваними недостатністю як ресурсів для її одержання, так і взаємодії органів Національної поліції України між собою.

З метою подолання негативного впливу зазначених чинників і забезпечення ефективної роботи органів Національної поліції України у сфері інформаційно-аналітичної діяльності пропонуємо вирішити такі завдання:

1. Упровадити корпоративну електронну пошту в органах та підрозділах Національної поліції України. Поступово, але неухильно документообіг повинен переноситися з паперового на електронні носії, що є необхідною умовою впровадження засобів автоматизації. Це дасть можливість реально здійснити ідеї безпаперової інформатики і значно підвищити ефективність систем управління. Має бути побудована міжрегіональна інформаційно-телекомунікаційна система, яка об'єднає високошвидкісні та звичайні канали зв'язку, розподільчі та локальні мережі різного рівня та призначення, дасть змогу реалізувати широкий спектр інформаційних технологій, забезпечить оперативну і надійну взаємодію всіх рівнів управління при вирішенні завдань стратегічного державного, міжгалузевого та регіонального управління, а також надасть на ринкових умовах широкий спектр інформаційних послуг населенню, державним і комерційним організаціям, зарубіжним користувачам.

2. Упровадити накопичення та обробку інформації на місцевих рівнях. Основними джерелами інформації для проведення аналітичних досліджень є: результати фундаментальних досліджень; матеріали, підготовлені різними аналітичними підрозділами і службами; дані державних і недержавних

(комерційних) інформаційних ресурсів; оперативна інформація засобів масової інформації тощо. Слід забезпечити активну і взаємовигідну співпрацю різних аналітичних центрів та інформаційних служб органів державної виконавчої влади України.

Для створення єдиного інформаційного простору необхідно об'єднати існуючі інформаційні системи та бази даних всіх рівнів державного управління і передбачити доступ до вже діючих загальнодержавних ресурсів: державних статистичних стандартів і класифікаторів; єдиного державного реєстру підприємств і організацій як основи обліку суб'єктів сфери господарювання всіх форм власності; державного реєстру населення, платників податків, власників землі та землекористувачів, нерухомого майна тощо.

Також у рамках єдиного інформаційного простору в першочерговому порядку слід сформувати загальнодержавний або хоча б на регіональних рівнях - інформаційний реєстр, який містив би дані про організації - власників державних, недержавних і змішаних інформаційних ресурсів, а також за видами інформаційної продукції та послуг.

3. Забезпечити впровадження систем захисту електронної інформації органів Національної поліції України. Для цього необхідно органам та підрозділам Національної поліції України спільно з науковцями розробити технічні завдання з розроблення та запровадження нормативно-методичних матеріалів, створення інформаційно-аналітичних систем та їх елементів за напрямками функціонування органів та підрозділів Національної поліції України (локальних комп'ютерних мереж, програмно-технічних комплексів, баз даних тощо).

4. Розробити та запровадити автоматизований аналіз справ у різних сферах державної активності. Стрижнем інформаційної інфраструктури має стати єдина інформаційно-аналітична система органів державної влади. Найважливішими наслідками інформатизації, які визначають успіх у вирішенні завдань соціально-економічного розвитку, є побудова сучасної

системи державного управління, розвиток телекомунікаційного середовища, створення потужних інформаційних ресурсів, розвиток пріоритетних напрямів економіки та соціальної сфери.

5. Необхідно прийняти Закон України "Про інформаційне забезпечення органів державної влади", що дасть змогу створити законодавчу базу інформаційного забезпечення органів державної влади України та ефективно використовувати наявні інформаційні ресурси, визначити права та обов'язки як органів державної влади, так і фізичних та юридичних осіб у цій галузі. Крім того, він може стати основою для законодавчого регулювання відносин органів на місцевому рівні.

У результаті виконання цих завдань, з од ного боку, буде підвищено ефективність державного управління та оперативної взаємодії органів Національної поліції України між собою, а з другого - зроблено крок до демократизації діяльності поліції за рахунок збереження реалізації прав громадян на доступ до інформації та забезпечення надання ефективних і зручних у використанні послуг громадянам, організації інтерактивного зв'язку громадян з органами державної виконавчої влади.

Подальші дослідження визначеної нами проблеми мають полягати у виробленні та обґрунтуванні сучасної ефективної організаційної структури інформаційно-аналітичного забезпечення МВС України, що відповідає б новим функціям цієї діяльності в умовах трансформації системи публічного управління в Україні

Питання для самоконтролю

1. Поняття та сутність інформаційно-аналітичної роботи в підрозділах Національної поліції
2. Адміністративно-правовий статус Департаменту інформаційних технологій Міністерства внутрішніх справ України
3. Пріоритетні напрямки удосконалення інформаційно-аналітичної роботи в підрозділах Національної поліції

Теми рефератів

1. Підрозділи організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування як суб'єкти аналітичної роботи в Національній поліції
2. Завдання та функції Департаменту організаційно-аналітичної роботи та оперативного реагування Національної поліції України

Теми доповідей

1. Суб'єкти аналітичної роботи в органах поліції
2. Напрями інформаційно-аналітичної діяльності поліції

Розділ 6

Основи планування в діяльності органів та підрозділів Національної поліції

6.1. Поняття та види планів в Національній поліції.

6.2. Організаційно-правові засади планування в Національній поліції

6.3. Методика розробки планів в Національній поліції

6.1. Поняття та види планів в Національній поліції

Поняття та види планів. Вимоги, що ставляться до планів в Національній поліції України

План – це заздалегідь накреслена програма заходів, що передбачає порядок, обсяг, термін їх здійснення та виконавців.

Організація роботи з планування діяльності в системі поліції, методичного забезпечення планування, контролю за станом виконання заходів, визначених планами, покладається на підрозділи організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування, а в разі їх відсутності – на визначених працівників.

Види планів

Плани, які розробляються в системі поліції, поділяються на: загальні, спеціальні та індивідуальні.

Загальні плани – це плани, які визначають обсяг роботи суб'єкта планування на певний проміжок часу відповідно до основних напрямів його діяльності.

За терміном виконання загальні плани поділяються на *перспективні та поточні*.

Перспективні плани призначені для формування стратегії діяльності суб'єкта планування або розв'язання конкретних питань однієї із сфер його діяльності на довгострокову перспективу.

Поточні плани призначені для визначення сукупності практичних засобів, необхідних для досягнення передбачених перспективним планом цілей, конкретизованих щодо визначеного планового періоду (рік і менше).

До поточних планів належать План основних заходів Національної поліції, її територіального органу, що розробляється на рік, плани основних заходів структурних підрозділів апарату НПУ, міжрегіональних органів, структурних підрозділів територіальних органів, структурних відокремлених підрозділів (відділів) – на півріччя, а також інші плани, передбачені законодавством.

Спеціальні плани – це плани заходів щодо виконання окремих службових завдань; організації виконання законодавчих та нормативно-правових актів; комплексні плани організації протидії злочинності, забезпечення публічної безпеки і порядку.

Плани проведення оперативно-профілактичних заходів чи відпрацювань визначаються та затверджуються окремими нормативно-правовими актами.

Індивідуальні плани – це плани роботи працівників поліції.

Періодичність складання індивідуальних планів визначається безпосереднім керівником для підпорядкованих працівників залежно від специфіки роботи, завдань підрозділу, оперативної обстановки.

Необхідність розроблення та вимоги до інших планів визначається окремими актами в установленому порядку.

Вимоги до планів

План має такі реквізити:

- гриф затвердження;
- назва документа;
- назва органу чи підрозділу поліції;
- заголовок (указується термін, на який складено план);
- текст;
- підпис;
- дата складання.

У разі необхідності використовуються гриф обмеження доступу, гриф погодження та візи.

План оформлюється, як правило, у вигляді **таблиці**, яка має такі графи: порядковий номер заходу, назва заходу, відомості про виконавців, строк виконання; очікуваний результат або індикаторні показники виконання (за потреби), відмітка про виконання (або інший спосіб контролю); примітка (за потреби):

1) у графі «Порядковий номер заходу» зазначається номер заходу згідно з порядком;

2) у графі «Назва заходу» викладається короткий зміст заходу. Заплановані заходи мають бути чітко сформульованими, максимально конкретизованими і реальними для виконання, а також забезпеченими фінансовими, матеріально-технічними і кадровими ресурсами, мати визначені строки виконання і відповідальних виконавців, а за своїм змістом відповідати оперативній обстановці, прогнозу її розвитку, вимогам законодавчих, інших нормативно-правових актів, що стосуються завдань і повноважень поліції. У назвах запланованих заходів не слід вживати абстрактні за змістом слова, наприклад, «посилити (продовжити) роботу», «удосконалювати», «проводити», «тримати на контролі» тощо);

3) у графі «Відомості про виконавців» залежно від суб'єкта планування зазначаються органи чи підрозділи, задіяні до виконання заходу, або конкретні працівники (якщо виконавців декілька, першим зазначається відповідальний за виконання заходу орган чи підрозділ (працівник));

4) у графі «Термін виконання» зазначається кінцевий строк реалізації заходу (рік - для перспективних планів; місяць чи конкретна дата - для поточних планів) або період, протягом якого триває запланований захід. Строки виконання заходів мають бути конкретними і реальними для виконання. Позначення строку виконання заходу словами «постійно», «упродовж планового періоду» є недопустимим;

5) у графі «Очікуваний результат» або «Індикаторні показники виконання» (за потреби) залежно від змісту заходу, органу чи підрозділу поліції, який його здійснює, зазначається прогнозований результат, а саме: виконання конкретного нормативного чи методичного документа, розроблення рекомендацій, прийняття рішення, підготовка доповідної записки, виявлення правопорушень, зниження (підвищення) показників тощо (така графа включається, як правило, до перспективних планів або в разі якщо в графі «Назва заходу» у формулюванні змісту заходу немає передбачуваного результату його виконання);

б) у графі «Відмітка про виконання» зазначається реєстраційний номер документа, що підтверджує виконання заходу (рапорт, доповідна записка, лист, наказ, протокол тощо), або номер справи, до якої підшито відповідний документ. За наявності в підрозділі електронної системи контролю графу «Відмітка про виконання» за рішенням керівника органу чи підрозділу може бути виключено з плану.

Загальні плани в системі поліції, передбачені Інструкцією з організації планування в системі Національної поліції України, затвердженої наказом Національної поліції України від 24.12.2015 №202, складаються за формою, що додається до цієї Інструкції, за умови, що інша форма не визначена керівництвом поліції.

Плани, розроблення яких здійснюється на виконання актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших центральних органів виконавчої влади, розробляються згідно з додатком до Інструкцією з організації планування в системі Національної поліції України, затвердженої наказом Національної поліції України від 24.12.2015 №202, якщо інша форма не встановлена цими актами.

План на наступний період розробляється з урахуванням результатів виконання плану на попередній період і за необхідності повинен містити незавершені чи перенесені за строками виконання заходи, відповідати визначеним пріоритетним цілям і завданням роботи суб'єкта планування та положенням перспективних планів.

Планування службової діяльності органів і підрозділів поліції здійснюється з урахуванням специфіки району та проблем територіальних громад.

План основних заходів

План основних заходів органу чи підрозділу поліції розробляється відповідно до пріоритетних напрямів роботи поліції.

Пріоритети діяльності поліції визначаються в такому порядку:

1) не пізніше ніж за 2 місяці до початку періоду, що планується, ДОАЗОР готує проект наказу або доручення Голови Національної поліції України про визначення структурними підрозділами апарату НПУ пріоритетних напрямів роботи на наступний рік;

2) структурні підрозділи апарату НПУ з урахуванням криміногенної ситуації, проблемних питань у діяльності, першочергових завдань Президента України та Кабінету Міністрів України розробляють пропозиції щодо пріоритетних напрямів роботи, які подають до ДОАЗОР у визначений наказом чи дорученням термін;

3) ДОАЗОР на основі пропозицій структурних підрозділів апарату НПУ готує проект пріоритетних напрямів роботи поліції на наступний рік, який розглядається та схвалюється на нараді керівництва поліції не пізніше 01 грудня року, що передує плановому;

4) пріоритетні напрями роботи поліції затверджуються Міністром внутрішніх справ України в установленому порядку.

План основних заходів має такі розділи:

преамбула;

організаційні заходи;

практичні заходи;

взаємодія з громадськістю;

взаємодія з органами місцевого самоврядування (для органів і підрозділів);

діяльність у сфері міжнародного співробітництва (для апарату НПУ);

робота з кадрового забезпечення;

фінансове, матеріально-технічне та ресурсне забезпечення.

Орієнтовний зміст розділів плану основних заходів такий:

1) преамбула містить стислі висновки з оцінки оперативної обстановки, аналіз основних проблемних питань у діяльності Національної поліції України та причин їх виникнення, а також основні завдання на період, що планується;

2) у розділі «Організаційні заходи» плануються заходи з:

виконання завдань, визначених рішеннями вищих органів;

організації взаємодії з іншими правоохоронними органами;

підбиття підсумків роботи органу, його підрозділів;

нормотворчої та методичної роботи;

удосконалення інформаційно-аналітичної роботи, форм і методів оперативно-службової діяльності;

підвищення кваліфікації працівників;

проведення комплексних інспектувань, перевірок службової діяльності органів і структурних підрозділів, апарату НПУ;

підготовки звітів та інформацій з питань діяльності підрозділу;

питання виїзду в службові відрядження з метою реалізації практичних заходів;

3) у розділі «Практичні заходи» плануються заходи, які підрозділу необхідно здійснити за основним напрямом його діяльності, заходи з реалізації завдань, визначених керівництвом Національної поліції України, та пріоритетних напрямів роботи;

4) у розділі «Взаємодія з громадськістю, органами місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування» плануються заходи з питань:

підготовки і виконання спільних з громадськими організаціями проектів, програм та заходів, спрямованих на задоволення потреб населення та покращення ефективності виконання поліцією покладених на неї завдань;

поширення правових знань в освітніх закладах, засобах масової інформації та у видавничій діяльності;

висвітлення діяльності поліції в засобах масової інформації;

проведення відкритих зустрічей з представниками органів місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування з питань діяльності поліції, визначення проблемних питань та шляхів їх розв'язання;

інформування громадськості про стан правопорядку, заходи, яких уживається поліцією з метою запобігання правопорушенням;

5) у розділі «Діяльність у сфері міжнародного співробітництва» (для апарату НПУ) плануються заходи з питань співробітництва поліції з відповідними органами інших держав та міжнародними організаціями;

6) у розділах «Робота з кадрового забезпечення» і «Фінансове, матеріально-технічне та ресурсне забезпечення» плануються заходи щодо кадрового (у тому числі питання протидії корупційним проявам серед особового складу), матеріально-технічного, фінансового забезпечення виконання завдань поліції, а також реалізації її повноважень та запланованих практичних заходів.

Схожість планів з деякими управлінськими рішеннями полягає в тому, що вони мають загальний алгоритм реалізації. Одночасно з цим план має відмінностями від управлінських рішень:

1. План є алгоритмом дій на конкретний період часу з одночасним зазначенням календарних дат всіх його етапів. Деякі управлінські рішення, такі як організаційний розпорядчий акт, можуть не містити вказівки про терміни виконання (наприклад, інструкція, положення, настанови та інші).

2. План роботи має табличну форму документа, яка містить зазвичай ряд взаємозв'язаних розділів. Управлінські рішення, як правило, мають текстову форму викладу змісту, що складається з констатуючої та розпорядчої частин.

3. План роботи, на відміну від деяких управлінських рішень має більш складну процедуру розробки, узгодження, затвердження і організації виконання в силу того, що він визначає систему взаємодоповнюючих заходів, виконуваних у взаємодії різних служб і підрозділів.

6.2. Організаційно-правові засади планування в Національній поліції

Планування визначає перспективу розвитку і майбутній стан апарату Національної поліції як об'єкта, так і суб'єкта управління, разом узяті. Будучи активним управлінським процесом здійснення впливу на систему, воно посилює темпи розвитку органу, сприяє розкриттю додаткових резервів, матеріальних джерел, вимагає застосування передових методів і форм впливу на всю правоохоронну систему.

Для того, щоб знизити ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірної інформації, керівництво приймає обґрунтовані і систематизовані перспективні планові рішення⁴. Планування на перспективу допомагає створити єдність спільної мети всередині системи поліції.

Отже, у широкому сенсі слова планування - це діяльність з розробки та прийняття управлінського рішення.

Рівень і якість планування визначаються такими найважливішими умовами:

- компетентністю керівництва організації на всіх рівнях управління;
- кваліфікацією співробітників, що працюють в функціональних підрозділах;
- наявністю інформаційної бази та забезпеченістю комп'ютерної техніки⁵.

Планування закінчується перед початком дій щодо його реалізації. Цей процес спрямований на оптимальне використання можливостей організації, в тому числі найкраще використання всіх видів ресурсів і запобігання помилкових дій, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності даної організації.

⁴ Бандурка О.М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення. - Харків, 1996. - 398с.

⁵ Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. - Х.: 1998. - 480 с.

Планування - це початковий етап управління, проте воно є не єдиний акт, а процес, що триває до завершення планованого комплексу операцій. Під плануванням, як загальної функцією процесу управління, розуміється діяльність суб'єкта управління по визначенню цілей і завдань соціальних систем на майбутній період діяльності, способів і засобів їх досягнення, а також послідовності їх рішення і термінів виконання⁶.

Основним засобом реалізації функції планування в системі органів Національної поліції України є план, що представляє собою специфічну різновид управлінського рішення. Особливістю плану, як виду управлінського рішення, є складний характер його змісту, що включає в себе взаємопов'язану сукупність окремих рішень, особливу форму їх викладу, а також сувору визначеність процедури його вироблення і прийняття, а також застосування специфічних методів його обробки. У плані обов'язково знаходять відображення мети і завдання органу на майбутній період, заходи, підлягають виконанню для реалізації поставлених цілей і завдань, послідовність їх виконання, терміни реалізації, виконавці, а також способи контролю за виконанням запланованих заходів⁷.

Крім цього, планування дозволяє найбільш ефективно використовувати сили і засоби поліції для досягнення найкращих результатів при менших витратах людських і матеріальних ресурсів і в можливі найкоротші терміни, тобто за допомогою планування забезпечується одна з головних вимог, що пред'являються до управління, - це його оптимальність.

Планування діяльності забезпечує також рівномірний розподіл роботи впродовж планованого періоду, тобто ритмічну діяльність органу в цілому, так і його служб, підрозділів і окремих співробітників, дозволяє організувати чітко

⁶ Концептуальні підходи до реформування органів внутрішніх справ як складової правоохоронної системи та сектору безпеки і оборони України. Інформаційно-аналітичні матеріали до Круглого столу "Концептуальні підходи до реформування МВС у контексті загальнонаціонального плану реформ" 16 квітня 2015 року. – Київ. – С. 14 – 17.

⁷ Основи управління органами внутрішніх справ: Навч.-методичний посібник / Укл. Ващенко С.В. - Запоріжжя: ЗЮІ МВС Укр.,- 62 с.

взаємодія повсякденної діяльності структурних підрозділів органу, підвищує відповідальність всіх виконавців за доручену роботу, а також полегшує організацію контролю і оцінки діяльності органу з виконання поставлених завдань⁸.

Організація планування в системі поліції полягає в виборі на основі всебічного аналізу найбільш актуальних цілей і завдань, а також найбільш оптимальних методів засобів і форм їх вирішення. Досягається це шляхом застосування особливої процедури планування та особливих специфічних методів планування, що забезпечує строго певну послідовність і зміст операцій, які становлять суть планування. наявність певної процедури планування забезпечує єдність дій всіх суб'єктів, зайнятих цією роботою, і встановлює для них певні часові рамки.

Важливу роль в діяльності будь-якої соціальної системи грає система планування, пов'язана з прийняттям рішень про те, якими мають бути цілі організації і що необхідно робити для досягнення цих цілей. Відповідна система планування існує і в організації діяльності органів Національної поліції, а також всіх її структурних підрозділів.

Системний характер планування в Національній поліції визначається Законами України, нормативно-правовими актами Міністерства внутрішніх справ та наказами Національної поліції, що містять вимоги співвідпорядкованості планів роботи в ієрархії всіх рівнів управління органами внутрішніх справ в усіх напрямках і питань службової діяльності.

Одночасно плани роботи в ієрархії органів управління пов'язують предметну діяльність по виконанню посадових обов'язків на відповідних рівнях управління з виконанням управлінських рішень вищестоящих суб'єктів⁹.

⁸ Основы управления в органах внутренних дел: Учебное пособие / Под ред. А.П. Коренева. - М.: МВШМ МВД СССР, 1988. - С.107.

⁹ Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент Навчальний посібник, Київ, 2002 р. – 384 с.

План роботи діяльності органу поліції є різновидом управлінських рішень і являє собою документ комплексного характеру, в якому закріплені стратегія діяльності на певний період, уточнена тактика роботи на окремих етапах, а також терміни виконання заходів. Складання плану обов'язково передбачає деталізацію загальних цілей стосовно до конкретних умов функціонування органу внутрішніх справ. Тому план, як управлінське рішення керівника, передбачає конкретизацію окремих етапів діяльності відповідно до тенденції розвитку оперативної обстановки.

Організаційно-правові засади планування в підрозділах Національної поліції визначаються:

Законом України «Про Національну поліцію

Стаття 11. Взаємодія з населенням на засадах партнерства. П. 2. З метою визначення причин та/або умов учинення правопорушень планування службової діяльності органів і підрозділів поліції здійснюється з урахуванням специфіки регіону та проблем територіальних громад.

Стаття 16. Основні повноваження Міністра внутрішніх справ України у відносинах з поліцією. Міністр внутрішніх справ України: 3) затверджує стратегічні програми діяльності та визначає пріоритетні напрями роботи поліції, шляхи виконання покладених на неї завдань, затверджує плани її роботи¹⁰.

Положенням про Національну поліцію (постанова Кабміну України від 28.10.2015 № 877), відповідно до якого, Голова Національної поліції:

- подає на затвердження Міністрові плани роботи Національної поліції;
- звітує перед Міністром про виконання планів роботи Національної поліції та покладених на неї завдань, про усунення порушень і недоліків, виявлених під час проведення перевірок діяльності Національної поліції, її

¹⁰ Закон України «Про Національну поліцію»: від 02.07.2015 р. // Голос України. – 06.08.2015. – № 141–142. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/580-19/page>

територіальних органів, а також про притягнення до відповідальності посадових осіб, винних у допущених порушеннях¹¹.

Положенням про Міністерство внутрішніх справ України, затвердженого постановою Кабміну України від 28.10.2015 № 878, відповідно до якого, міністр внутрішніх справ України спрямовує та координує діяльність визначених Кабміном України центральних органів виконавчої влади (в т. ч. і Національної поліції), зокрема визначає пріоритетні напрями роботи Національної поліції та шляхи виконання покладених на неї завдань, затверджує плани її роботи; заслуховує звіти про виконання покладених на Національну поліцію завдань і планів роботи [¹²].

Наказом Національної поліції України затверджено Інструкцію з організації планування в системі Національної поліції України від 24.12.2015 №202, створеним з метою організації планування в системі Національної поліції України¹³.

Організація планування

Планування – це процес складання планів, що становить собою сукупність послідовних дій: збирання, систематизація та аналіз вихідної інформації (у тому числі пропозицій виконавців плану), підготовка проекту плану, його узгодження з відповідальними виконавцями і співвиконавцями, затвердження плану, доведення плану до виконавців і співвиконавців.

Робоча група з розроблення плану – група в складі працівників поліції, інших установ і організацій, тимчасово створена наказом або дорученням поліції для розроблення проекту плану.

¹¹ Про затвердження Положення про Національну поліцію: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 877 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-%D0%BF>

¹² Про затвердження Положення про Національну поліцію: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 877 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-%D0%BF>

¹³ Наказ Національної поліції України «Про затвердження Інструкції з організації планування в системі Національної поліції України» від 24.12.2015 №202

Суб'єкт планування – це орган, підрозділ поліції, який здійснює розроблення плану.

Розроблення плану включає такі етапи:

1) збирання, систематизація, аналіз інформації, необхідної для підготовки плану.

На цьому етапі залежно від виду плану, його спрямованості, мети, обсягу здійснюється збирання та аналіз джерел інформації, необхідних для його розроблення, у тому числі інформації щодо результатів виконання запланованих заходів за попередні періоди.

Під час розроблення проекту плану використовуються такі джерела інформації:

закони України, акти Президента України, Кабінету Міністрів України, інші акти законодавства України, комплексні, цільові, державні, регіональні, міжвідомчі програми, перспективні плани, інші нормативні документи;

оцінка умов та результатів діяльності, а також можливі зміни функціонування, у тому числі статистичні дані, що стосуються сфери діяльності поліції; оцінка оперативної обстановки з визначенням завдань на майбутній період; прогноз умов та результатів функціонування; документи перевірок діяльності органів і підрозділів поліції; аналіз окремих питань стану правопорядку та діяльності поліції, аналіз соціально-економічної ситуації в країні або в окремому регіоні;

думка громадськості щодо діяльності поліції, криміногенної ситуації в країні або окремому регіоні, чинників, що впливають на її стан, а також повідомлення в засобах масової інформації із зазначених питань;

наукові рекомендації та узагальнений практичний досвід, що необхідні для правильної оцінки змін у стані злочинності, вибору ефективних форм і методів організації роботи органу (підрозділу) поліції тощо.

За потреби здійснюється збирання, накопичення та аналіз додаткової інформації, урахування якої може вплинути на організацію діяльності органів і підрозділів поліції.

На підставі аналізу наявної інформації визначається необхідність планування тих чи інших завдань, їх обсяг, виконавці, матеріально-технічне забезпечення, за необхідності розробляється концепція плану та відповідні завдання щодо підготовки плану;

2) підготовка наказу (доручення) про розроблення плану.

За результатами аналізу інформації щодо підготовки плану готується наказ (доручення) про його розроблення.

У наказі (дорученні) зазначаються: назва плану, мета розроблення плану, розробник, основні напрямки роботи та завдання, які потрібно виконати протягом періоду, що планується, форма подання матеріалів, терміни, необхідність погодження.

За необхідності цим наказом може створюватися робоча група для розроблення проекту плану.

Наказ (доручення) підписується керівником органу (підрозділу) поліції або особою, яка буде затверджувати план, та доводиться до відома органів і підрозділів поліції (виконавців) та розробників його проекту;

3) підготовка пропозицій до проекту плану.

Пропозиції до проекту плану готуються підрозділами, задіяними до його виконання, окремо визначеними працівниками поліції, за необхідності членами робочої групи з підготовки плану.

За згодою до підготовки пропозицій до проекту плану можуть залучатися працівники науково-дослідних установ, представники громадськості, органів державної влади та місцевого самоврядування.

Пропозиції мають бути аргументованими, реальними, чітко сформульованими, забезпеченими фінансовими, матеріально-технічними і кадровими ресурсами, повинні ґрунтуватися на вимогах законодавства України та відображати завдання і повноваження поліції, урахувати криміногенну ситуацію та прогноз її розвитку. Терміни виконання заходів повинні бути максимально конкретизовані та реальні для виконання.

Пропозиції, які ґрунтуються на положеннях нормативно-правових актів, організаційно-розпорядчих документів, не повинні їх дублювати, а розкривати їх зміст, містити комплекс заходів, спрямованих на їх реалізацію.

Пропозиції щодо заходів, що передбачені іншими планами, можуть містити посилання на них.

Пропозиції, які передбачають залучення до виконання декількох підрозділів, підлягають узгодженню із співвиконавцями.

Пропозиції, які потребують фінансового і матеріально-технічного забезпечення, підлягають обов'язковому погодженню з відповідними підрозділами фінансового та матеріального забезпечення.

Пропозиції щодо підготовки проектів нормативно-правових актів України, що регламентують діяльність Національної поліції України, підлягають обов'язковому погодженню з відповідною юридичною службою.

У разі якщо органи (підрозділи) поліції не мають пропозицій, розробник плану може самостійно надати пропозиції, попередньо погодивши їх з керівником органу чи підрозділу поліції, заступником керівника відповідно до розподілу посадових (функціональних) обов'язків.

Пропозиції надаються суб'єкту планування за формою, визначеною в наказі (дорученні) про його розроблення;

4) узагальнення пропозицій та підготовка проекту плану.

Пропозиції до плану ретельно вивчаються розробником плану щодо їх відповідності загальним завданням, меті плану, реальності виконання, відповідності абзацам третьому – сьомому підпункту 3 пункту 1 розділу V цієї Інструкції.

У разі невідповідності пропозицій до плану абзацам третьому – сьомому підпункту 3 пункту 1 розділу V цієї Інструкції суб'єкт планування повертає їх на доопрацювання.

Належно підготовлені пропозиції систематизуються суб'єктом планування та враховуються в проекті плану;

5) погодження проекту плану.

На цьому етапі розроблений проект плану погоджується з керівниками органів і підрозділів (виконавців) та доопрацьовується з урахуванням зауважень і пропозицій, отриманих у процесі погодження.

У разі неусунення розбіжностей у ході погоджувальних процедур суб'єкт планування готує таблицю розбіжностей із зазначенням відповідних мотивованих заперечень. Таблиця розбіжностей підписується керівником підрозділу-розробника проекту плану і доповідається для погодження керівникові, до повноважень якого належить затвердження плану;

б) остаточне доопрацювання плану.

Проект плану доопрацьовується керівником (заступником керівника) суб'єкту планування.

Перед поданням плану на затвердження здійснюється перевірка законності запланованих заходів, оцінка відповідності змісту та кількості запланованих заходів поставленим завданням, рівномірності розподілу між структурними підрозділами навантаження щодо виконання заходів плану, відповідності запланованих заходів вимогам, що до них висуваються, уточнюється порядок та строки перевірки виконання кожної позиції плану;

7) затвердження проектів планів.

План основних заходів Національної поліції України на поточний рік підписується Головою Національної поліції України та затверджується Міністром внутрішніх справ України за 10 днів до початку періоду, що планується.

План основних заходів територіальних органів поліції в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, областях та у м. Києві підписується їх керівниками та затверджується Головою Національної поліції України не пізніше ніж за 5 днів до початку періоду, що планується.

План основних заходів структурного підрозділу апарату НПУ, її міжрегіонального територіального органу підписується суб'єктом планування та затверджується керівником відповідного органу (підрозділу) не пізніше ніж за 5 днів до початку періоду.

План основних заходів відокремлених структурних підрозділів (відділів) містить заходи відповідних відділень поліції у районах, містах, районах міст, затверджується їх керівниками не пізніше ніж за 3 дні до початку періоду.

Організація виконання планів

Затверджені плани, а за необхідності і копії планів, витяги з них надсилаються виконавцям у триденний термін після дати затвердження.

Плани, що надійшли до органу і підрозділу поліції, доводяться до виконавців у порядку, визначеному Типовою інструкцією з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 року № 1242.

Доведення плану до його безпосередніх виконавців може здійснюватися також шляхом проведення спеціальних інструктивних нарад з працівниками, спеціальних занять з найбільш важливих заходів плану, надсилання виконавцям витягів з плану, а також доведення деяких заходів до виконавців в індивідуальному порядку.

У разі якщо виконання запланованого заходу покладено на декількох виконавців, а інше в плані не визначено, відповідальним є той, що зазначений першим. Він організовує і координує роботу з виконання заходу, готує і подає узгоджені із співвиконавцями узагальнені підсумкові документи, у яких викладає суть ужитих заходів.

У разі необхідності орган чи підрозділ поліції, який є відповідальним виконавцем, готує доручення щодо організації своєчасного і якісного виконання запланованих заходів із конкретизацією завдань для співвиконавців.

Співвиконавці зобов'язані брати участь у реалізації запланованого заходу, надавати в установлений строк необхідні матеріали (проекти документів, довідки, відомості).

Коригування планів

У разі потреби до планів можуть уноситися зміни. Зміни, що не стосуються перенесення термінів виконання запланованих заходів, включаються до

затвердженого плану в розділ «Додаткові заходи» за рішенням керівника, який затвердив план, та затверджуються таким же чином, як і самі плани, у визначеному цією Інструкцією порядку.

Відповідальність за підготовку та забезпечення затвердження змін до затверджених планів несе орган (підрозділ) – ініціатор унесення змін.

Витяги про зміни до планів надсилаються їх виконавцям та співвиконавцям.

Зміна термінів виконання запланованих заходів, виключення заходів із затвердженого плану здійснюються в порядку, визначеному нормативними актами МВС та поліції з організації контролю.

Контроль за виконанням планів

Контроль за виконанням планів – це сукупність дій, спрямованих на забезпечення своєчасного і повного виконання запланованих заходів, аналіз ходу і результатів їх виконання.

Організація контролю за своєчасною реалізацією планів у системі поліції покладається на ДОАЗОР, відповідного керівника органу (підрозділу) поліції і здійснюється відповідно до вимог нормативних актів апарату НПУ з організації контролю.

Персональна відповідальність за організацію і здійснення контролю за виконанням запланованих заходів, своєчасність надання, повноту і достовірність відомостей про їх виконання покладається на керівника підрозділу, якому доручено виконання цих заходів, або на особу, яка виконує його обов'язки.

Працівники поліції, які не забезпечили виконання запланованих заходів у встановлений строк, підлягають притягненню до дисциплінарної відповідальності в установленому законодавством України порядку.

Висновки за результатами перевірок (інспектувань) з питань планування повинні ґрунтуватися на оцінці практичної реалізації завдань, а не на наявності відміток, правильності оформлення звітних документів, кількості винесених на розгляд нарад питань.

6.3. Методика розробки планів в Національній поліції

Під методикою розробки планів в Національній поліції слід розуміти процедуру планування, під час якої застосовується сукупність різних методів. Різноманітність сучасних методів планування потребує диференційованого підходу до їх розгляду. При цьому можна виділити декілька взаємозалежних груп методів¹⁴.

До першої групи можна піднести методи **збирання та обробки інформації, необхідної для здійснення планування**: загально соціологічні (анкетування, інтерв'ювання, опитування, спостереження), математичні (математичної статистики та ін.), логічні тощо. Їх застосування є основним змістом усієї перед-планової роботи, обов'язковою умовою для ефектнішого подальшого використання всіх інших методів планування.

Чітке формулювання намічених заходів здійснюється за допомогою застосування другої групи методів, які об'єднуються під назвою **методи оптимізації планових рішень**. До них відносяться **кількісні методи оптимізації планових, розрахунків** (математичне програмування, теорія масового обслуговування, сітьове планування та управління, лінійне та динамічне програмування), а також метод послідовних наближень, балансовий метод, метод варіантів¹⁵. Розглянемо деякі з них.

Перехід у плануванні від більш загальних завдань до часткових досягається шляхом використання **методу послідовних наближень**. Він базується на положенні, згідно з яким визначення загального завдання складає основу встановлених завдань другого порядку, деталізація останніх приводить до знаходження завдань третього порядку і т. ін. Результати, здобуті в усіх наближеннях, сприяють остаточному розв'язанню первісного завдання". Використання вказаного методу найбільш доцільно в перспективному та

¹⁴ Основи управління органами внутрішніх справ: Навч.-методичний посібник / Укл. Ващенко С.В. - Запоріжжя: ЗЮІ МВС Укр., - 62 с.

¹⁵ Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. - Х.: 1998. - 480 с.

поточному плануванні, коли суб'єкти управління з урахуванням пропозицій галузевих служб і підрозділів поетапно конкретизують загальні проблеми ¹⁶.

Скоординувати цілі з наявними ресурсами в плануванні можна за допомогою *балансового методу*, його сутність полягає у задоволенні потреб системи виходячи із наявних можливостей. Це забезпечує пропорційність, збалансованість розвитку як органу внутрішніх справ в цілому, так і його структурних підрозділів і служб. Використання названого методу передбачає: чітке формулювання цілей і завдань системи на певний період, а також точний кількісний розрахунок наявних сил та засобів з урахуванням їхньої якості; зіставлення одержаних даних; розподіл ресурсів для виконання окремих завдань залежно від ступеня важливості та терміновості їхнього розв'язання; планування заходів. Здійснення іщх видів робіт забезпечує збалансованість і реальність планів, при їх підготовці перешкоджає виявам суб'єктивізму ¹⁷.

Метод варіантів полягає в розробці декількох видів управлінських рішень та виборі найкращого з них.

Третю групу методів складають *методи формування планів*. До їх числа належать проблемний та програмно-цільовий методи планування.

Тривалий час у практиці органів внутрішніх справ колишнього СРСР використовувався метод *звідного планування*, що полягав у механічному поєднанні пропозицій галузевих служб і підрозділів, які оформлювалися у вигляді відповідних розділів загального плану. Таке планування недостатньо враховувало якісні особливості органу як цілісної системи, що викликало перевантаження плану дрібними, другорядними питаннями і ускладнювало комплексне розв'язання загальних проблем ¹⁸.

Метод проблемного планування реалізується на основі виділення найбільш актуальних загальних для всього органу проблем, що потребують комплексною використання всіх його сил та засобів. Розв'язання складних

¹⁶ Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. - Х.: 1998. - 480 с.

¹⁷ Завадский С. Основы рационального планирования. М., 1973. - С.143.

¹⁸ Завадский С. Основы рационального планирования. М., 1973. - С.143.

проблем, як правило, здійснюється протягом відносно тривалого часу, поетапно. Тому проблемне планування потребує більш глибокої аналітичної роботи, всебічної оцінки умов та різних факторів, що впливають на діяльність органів внутрішніх справ. Розглядуваний метод дає змогу максимально повно використовувати можливості всіх служб при виконанні загальних завдань, виключаючи паралелізм та дублювання намічених заходів, ліпше координувати зусилля окремих ланок системи, ефективніше контролювати виконання плану¹⁹.

Подальшим розвитком проблемного методу є **програмно-цільове планування**. Це, мабуть, найбільш ефективний вид планування. Процедура його досить складна і потребує ретельного і уважного розгляду. Програмно-цільове планування є засобом практичного застосування системного підходу в управлінні. Програма – це "намічений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою і віднесений до певних строків комплекс взаємопов'язаних завдань та заходів соціального, економічного, наукового, технічного, організаційного характеру, спрямованих на розв'язання цих завдань, з визначенням ресурсів та їх джерел, що використовуються"¹⁰. Найбільш загальними особливостями програми? є: єдність мети; фіксування комплексу обумовлених метою завдань та заходів; забезпечення останніх ресурсами; планомірність реалізації; конкретність строків виконання; комплексність завдань та їх розв'язання²⁰.

Метод поєднання колегіальності та єдиноначальності в підготовці та прийнятті планів обумовлений складністю і різноманітністю проблем, що розв'язуються органами внутрішніх справ. При цьому ступінь використання колективного досвіду і знань прямо пропорційний зростанню рівня планування: від організаційно-оперативного до стратегічного. Колегіальність, а точніше колективність, тут може виявлятися в різних формах; збирання і обробка

¹⁹ Завадский С. Основы рационального планирования. М., 1973. - С.143.

²⁰ Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: Підручник. — НАВСУ, 1999. - С.449

співробітниками за дорученням керівника необхідної вихідної інформації; колективне обговорення проблем та шляхів їх розв'язання; колегіальний розгляд проектів планів; обов'язкова участь у їх розробці та обговоренні в трудових колективах. Будучи єдиначальником, суб'єкт управління організовує і особисто бере участь у цій роботі. Прийняття ж (акт затвердження) варіанта плану в будь-якому випадку - прерогатива керівника. Отже, надійною гарантією підготовки й прийняття ефективних планів органів внутрішніх справ служить розумне поєднання колегіальності та єдиначальності ²¹.

Вказані методи організації планування використовуються в тісному взаємозв'язку. Так, в одно типових апаратах різного рівня (МВС України; ГУНП України в області, ВП) застосовується планування за принципом "зверху донизу" (на основі планів вищестоящих систем) і "знизу догори" (з урахуванням пропозицій структурних ланок). Правильне поєднання даних методів створює перешкоди відомчим та місцевим тенденціям і одночасно забезпечує розвиток демократії, ініціативи працівників, сприяє оперативності й гнучкості в прийнятті рішень.

Перспективи розвитку методики планування в діяльності підрозділів Національної поліції

У всьому світі реформуванні поліції загалом триває вже чверть століття, фокус поступово зміщувався від технократичних методів «нового публічного управління», запозичених з бізнесу, до передачі повноважень на регіональний і місцевий рівень і до більш повного «зворотного зв'язку» від жителів. Сучасну англійську модель планування та оцінки роботи поліції відрізняє значна децентралізація повноважень і тісна координація з муніципальною владою та місцевими громадами. Тим самим англійська досвід служить для України прикладом яскраво вираженою альтернативи, зразком для порівняння [²²].

²¹ Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: Підручник. — НАВСУ, 1999. - С.449

²² Оценка деятельности полиции в Англии и Уэльсе // Фонд «Общественный вердикт» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://publicverdict.org/topics/ref_research/9735.html

В останні десятиліття, важливе місце в плануванні і оцінці роботи поліції зайняло взаємодія з місцевими органами влади, місцевими громадами. Ключову роль в підготовці планів і оцінці результатів грають спільні робочі органи (комісії, робочі групи) з представників поліції і місцевої громади. Планування роботи поліції проводиться на всіх рівнях управління, при цьому місцеві плани повинні враховувати пріоритети вищого рівня.

Вважаємо корисним досвід поліції Великобританії щодо публікації поліцейських планів в доступному для жителів території вигляді (зокрема, в інтернеті), включають в себе основні зобов'язання поліції (Policing Pledge), що пояснюють цілі, принципи і нормативи роботи поліції, відомості про стан злочинності (crime maps) і заходи, які поліція має намір вжити для поліпшення якості своїх послуг. Зобов'язання формулюються з точки зору окремого споживача, місцевого жителя або приїжджого: на яку допомогу, на яку відповідь він може розраховувати в тій чи іншій ситуації. З урахуванням того, що в системі оцінки поліції передбачений «зворотний зв'язок» у вигляді опитування жителів і відкликання з боку муніципальної влади, поліція зацікавлена в тому, щоб зобов'язання були зрозумілими, привабливими, з урахуванням попередньої критики, і при цьому реалістичним^[23].

На нашу думку, глибоко і всебічно продуманий план роботи органу поліції, його управління чи відділу справляє позитивний вплив на організацію діяльності апарату, допомагає раціонально використовувати час працівників. А проблема дефіциту часу працівників апарату управління – одна з головних проблем у вдосконаленні їх роботи. Мобілізаційне й організаційне значення планування у виконавчій діяльності чим повніше охоплює головні завдання і шляхи їх вирішення, тим краще враховує реальний стан, наявні сили і можливості та поєднує поточні плани з планами на перспективу.

Розрізняють три основні методики організації планування:

- «зверху донизу»;

²³ Оценка деятельности полиции в Англии и Уэльсе // Фонд «Общественный вердикт» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://publicverdict.org/topics/ref_research/9735.html

- «знизу нагору»;
- «цілі донизу - плани нагору».

Планування «зверху донизу» ґрунтується на тому, що керівництво створює плани, які слід виконувати їхнім підлеглим. Така форма планування може дати позитивний результат тільки при наявності твердої, авторитарної системи примушення. Таку схему використовувало МВС України до реформи.

Планування «знизу нагору» засноване на тому, що плани створюються підлеглими й затверджуються керівництвом. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах спеціалізації, що заглиблюється, і поділу праці складно створити єдину систему взаємозалежних цілей.

На наш погляд, найефективнішою методикою для Національної поліції України є планування «цілі донизу - плани нагору», що з'єднує переваги і усуває недоліки двох попередніх варіантів. За цією схемою керівні органи розробляють і формулюють цілі для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємозалежних планів тому що загальні цільові настанови є обов'язковими для всієї організації.

Слід відмітити важливість індивідуального планування роботи поліцейського. Враховуючи перспективні й поточні плани роботи органу поліції, планують свою роботу і працівники їх підпорядкованих підрозділів. Нерідко виникають питання – чи варто планувати роботу поліцейського: адже життя вносить досить істотні корективи в його особисті плани. Звичайно, ці плани зазнають найбільше змін, але особисте планування, все ж, вкрай необхідне для службовця. Серед переваг, особистий план:

- надає роботі поліцейського цілеспрямований характер, забезпечує бачення перспективи за повсякденними поточними справами, дозволяє уникнути самопливу;
- організовує працівника, допомагає певною мірою логічно впорядкувати його працю, раціонально використовувати робочий час, не очікуючи доручення чи нагадування керівника підрозділу;

- сприяє правильному розподілу зусиль і часу на підготовку заходів і проектів документів, на аналіз практики і вироблення пропозицій щодо її вдосконалення.

Особисте планування роботи працівника поліції – важливий шлях особистого самовдосконалення та подальшого підвищення. Особисті плани роботи державних службовців складаються на різні строки – день, тиждень, місяць. У них передбачається, наприклад, участь у загальних або галузевих заходах, підготовці питань до розгляду, проектів розпоряджень і наказів, пропозицій, проведенні перевірок, відвідання органів виконавчої влади нижчого рівня, підприємств і організацій з метою контролю, надання допомоги, аналізу практики; участь у навчанні; виступи з роз'ясненням.

Проте саме планування ще не забезпечує ефективної роботи. Воно є лише першим кроком до практичного успіху. Після затвердження чи погодження плану необхідна послідовна і наполеглива робота, спрямована на його виконання. Необхідні злагожденість, цілеспрямованість, міцна виконавська дисципліна, ініціатива і творчий підхід до справи. Ефективним засобом забезпечення виконання планів є контроль. Використовуються різноманітні, перевірені на практиці, форми і методи контролю за виконанням планів, зокрема:

- перевірка на місці фактичного проведення запланованих заходів;
- звіти і повідомлення виконавців про стан виконання плану або його окремих заходів;
- розгляд питань про хід виконання плану на засіданнях колегії, нарадах у керівника, заступників керівника органу виконавчої влади;
- індивідуальні співбесіди з виконавцями;
- запит і аналіз письмової інформації з місць, аналіз статистичних і оперативних даних про виконання плану взагалі або його окремих позицій.

Таким чином, підсумовуємо, що єдність планування і організації виконання планів, об'єктивність і прозорість оцінки якості проведення накреслених заходів, поєднання допомоги виконавцям з високою

вимогливістю до якості їхньої роботи є необхідними умовами успішної реалізації планів.

Питання для самоконтролю

1. Поняття та види планів в Національній поліції.
2. Організаційно-правові засади планування в Національній поліції
3. Методика розробки планів в Національній поліції

Теми рефератів

1. Планування у процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції
2. Організація планування в системі Національної поліції України

Теми доповідей

1. Роль планування в діяльності органів та підрозділів Національної поліції
2. Перспективи розвитку методики планування в діяльності підрозділів Національної поліції

Розділ 7

Організація контролю в діяльності Національної поліції

7.1. Адміністративно-правовий статус управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування

7.2. Організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції

7.1. Адміністративно-правовий статус управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування

Відповідно до Законів України «Про центральні органи виконавчої влади», «Про Національну поліцію», Положення про Національну поліцію, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 877, Положення про Міністерство внутрішніх справ України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 878, та з метою організації діяльності підрозділів організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування поліції прийнято відомчий нормативно-правовий акт – Наказ МВС України від 22.01.2016 № 39 «Про затвердження Типового положення про управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування головних управлінь Національної поліції України в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, областях, м. Києві».

Типове положення про управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування головних управлінь Національної поліції України в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, областях, м. Києві визначає основні завдання, функції, повноваження управлінь організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування, які є структурними підрозділами головних управлінь Національної поліції в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, областях та м. Києві (далі - ГУ).

Управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування здійснюють координацію, аналіз, планування, контроль та узгодження діяльності структурних підрозділів апарату ГУ та відокремлених структурних підрозділів ГУ (далі - підрозділи ГУ) з питань забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, а також надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги (далі - поліцейські послуги).

Діяльність УОАЗОР координує і контролює начальник ГУ або особа, яка виконує його обов'язки.

УОАЗОР організовують свою роботу згідно з перспективними і поточними планами у взаємодії з іншими структурними підрозділами ГУ.

Контроль за організацією роботи з питань охорони державної таємниці і забезпечення режиму секретності в УОАЗОР здійснюють працівники режимно-секретного підрозділу ГУ.

Основними завданнями УОАЗОР є:

моніторинг оперативної обстановки на території обслуговування та організація реагування на її зміни;

вивчення, аналіз і узагальнення результатів та ефективності поліцейської діяльності на території обслуговування, виявлення причин та умов, що сприяють учиненню кримінальних та адміністративних правопорушень, організація ужиття в межах компетенції заходів щодо їх усунення;

організація діяльності чергових частин підрозділів ГУ;

здійснення організаційного та методичного забезпечення аналітичної роботи підрозділів ГУ, організація комплексного аналізу стану забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, а також надання поліцейських

послуг на території обслуговування, аналіз відповідних результатів роботи підрозділів ГУ;

здійснення контролю за виконанням підрозділами ГУ Конституції України та інших законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів МВС, інших актів законодавства України;

забезпечення в межах повноважень, передбачених законом, виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності, територіальної оборони, організація та проведення заходів щодо рятування людей, забезпечення їх безпеки, охорони майна в разі стихійного лиха, аварій, пожеж, катастроф та ліквідації їх наслідків (далі - цивільний захист) в підрозділах ГУ, у тому числі в особливий період, їх координація та методичне забезпечення;

здійснення в підрозділах ГУ систематичного аналізу та перевірок стану обліково-реєстраційної дисципліни.

Функції УОАЗОР

1. Моніторинг оперативної обстановки та організація реагування на її зміни:

1) збір, оцінка, аналіз інформації про криміногенну ситуацію на території обслуговування, кримінальні правопорушення, порушення публічної безпеки і порядку, інші надзвичайні події та заходи реагування, що вживаються підрозділами ГУ для усунення недоліків;

2) підготовка зведень про кримінальні правопорушення та інші, не пов'язані з ними, події, а також обмін інформацією стосовно них з іншими державними органами влади;

3) участь в організації діяльності оперативних штабів, робочих груп з координації дій та управління силами і засобами поліції під час проведення масових заходів, державних свят і надзвичайних подій;

4) участь у розробленні та контролі за реалізацією типових планів операцій спільно із заінтересованими підрозділами ГУ.

2. Аналітична робота і планування:

1) підготовка з урахуванням пропозицій і матеріалів підрозділів ГУ:

комплексної оцінки криміногенної ситуації на території обслуговування за півріччя і рік;

узагальнених матеріалів за підсумками роботи засідань колегії та нарад керівництва ГУ;

аналітичних довідок про оперативну обстановку на території обслуговування і заходи, що вживаються підрозділами ГУ з метою зміцнення правопорядку;

доповідних записок керівництву ГУ з проблемних питань діяльності підрозділів ГУ;

2) організація і проведення спільно із підрозділами ГУ аналітичних та кримінологічних досліджень з актуальних питань забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності.

3. Організаційне забезпечення діяльності колегії і нарад керівництва ГУ:

1) заслуховування звітів керівників підрозділів ГУ на засіданнях колегії та нарадах керівництва ГУ;

2) ведення протоколів засідань колегії та нарад керівництва ГУ.

4. Організація діяльності чергових частин ГУ (на території обслуговування) щодо:

оперативного реагування на повідомлення про кримінальні, адміністративні правопорушення або події;

забезпечення електронного моніторингу за місцезнаходженням осіб, які в установленому законом порядку зобов'язані носити електронні засоби контролю, ведення журналу обліку щодо таких осіб та оформлення їх особових справ;

контролю за інформуванням структурними підрозділами ГУ центрів з надання безоплатної вторинної правової допомоги про випадки затримання осіб;

організаційного та методичного забезпечення.

5. Організація і проведення відповідно до планів ГУ і доручень керівництва ГУ семінарів, нарад працівників підрозділів організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування, а також заслуховування звітів їх керівників про проведену ними роботу.

6. Інформування керівництва ГУ про стан виконання підрозділами ГУ покладених на них керівництвом завдань у сфері забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, а також надання поліцейських послуг.

7. Діяльність УОАЗОР з організаційно-методичного забезпечення стосується:

надання організаційної, методичної допомоги у виконанні покладених на підрозділи ГУ завдань і функцій, удосконалення їх діяльності;

організації стажування в підрозділах УОАЗОР керівників та працівників аналітичних підрозділів поліції;

організації роботи з вивчення й поширення підрозділами ГУ передових форм і методів роботи, здійснення контролю за їх упровадженням в практичну діяльність Національної поліції України.

8. Опрацювання в установленому порядку проектів актів з питань, які містять службову інформацію або відомості, що становлять державну таємницю.

9. *Забезпечення мобілізаційної підготовки та готовності, заходів цивільного захисту, а саме:*

організаційне і методичне забезпечення мобілізаційної підготовки та мобілізаційного планування в ГУ;

забезпечення організації планування та здійснення заходів цивільного захисту в підрозділах ГУ;

здійснення перевірок стану мобілізаційної та бойової готовності в підрозділах ГУ.

Отже, основним нормативним актом, який визначає основні завдання, функції, повноваження управлінь організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування, які є структурними підрозділами головних управлінь Національної поліції в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, областях та м. Києві, є Наказ МВС України від 22.01.2016 № 39 «Про затвердження Типового положення про управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування головних управлінь Національної поліції України в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, областях, м. Києві».

Діяльність УОАЗОР ґрунтується на принципах верховенства права, дотримання прав і свобод людини, законності, відкритості і прозорості, політичної нейтральності, взаємодії з населенням на засадах партнерства, а також безперервності.

При здійсненні службової діяльності УОАЗОР мають право:

організовувати та проводити:

перевірки стану виконання підрозділами ГУ Конституції України та інших законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів МВС, інших нормативно-правових актів;

перевірку і контроль за дотриманням ведення єдиного обліку в підрозділах ГУ заяв і повідомлень про вчинені кримінальні, адміністративні правопорушення або події;

користуватись єдиною інформаційною системою Міністерства внутрішніх справ України, базами (банками) даних Національної поліції України для вирішення покладених на УОАЗОР завдань;

спільно із заінтересованими підрозділами ГУ надавати методичну допомогу структурним підрозділам ГУ;

за дорученням керівництва ГУ:
готувати проекти наказів організаційно-розпорядчого характеру;
приймати рішення про виконання, продовження строку виконання чи зняття з контролю документів, які перебувають на контролі в УОАЗОР.

Начальник УОАЗОР зобов'язаний:

1) здійснювати безпосереднє керівництво та організувати роботу УОАЗОР, відповідати за належне виконання покладених на підрозділ завдань та розподіляти обов'язки між своїми заступниками;

2) затверджувати посадові (функціональні) обов'язки працівників УОАЗОР;

3) подавати керівництву ГУ пропозиції щодо оцінки стану забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, а також надання поліцейських послуг (на території обслуговування);

4) за дорученням начальника ГУ представляти Головне управління Національної поліції України в органах державної влади та місцевого самоврядування з питань, що належать до компетенції підрозділу;

5) координувати дії органів поліції під час виконання комплексних завдань щодо підвищення рівня публічної безпеки і порядку та протидії злочинності;

6) подавати пропозиції керівнику ГУ щодо призначення перевірок у підрозділах ГУ;

7) в межах компетенції погоджувати та підписувати документи ГУ;

8) за дорученням керівництва ГУ організувати проведення службових розслідувань у порядку, визначеному законодавством;

9) вносити керівництву ГУ пропозиції щодо вдосконалення структури і штатної чисельності УОАЗОР.

Начальник УОАЗОР має право:

1) за дорученням керівництва ГУ отримувати від керівників підрозділів ГУ матеріали, необхідні для підготовки:

узагальненої інформації для апарату Національної поліції України, місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

питань, що вносяться на розгляд колегії і нарад керівництва Національної поліції України, ГУ;

поточних і перспективних планів роботи Національної поліції України та ГУ;

аналітичних та інформаційно-довідкових матеріалів;

2) відповідно до законодавства вирішувати питання, пов'язані з проходженням служби, здійсненням трудової діяльності та соціальним захистом працівників УОАЗОР;

3) здійснювати контроль за станом та організацією роботи з питань охорони державної таємниці і забезпечення режиму секретності в УОАЗОР;

4) за погодженням з керівництвом ГУ залучати до підготовки комплексних, методичних, інформаційно-аналітичних та інших документів керівників і працівників заінтересованих підрозділів ГУ;

5) надавати керівництву ГУ пропозиції щодо службових відряджень працівників УОАЗОР та надання їм відпусток.

У разі відсутності начальника УОАЗОР його обов'язки виконує один із заступників, визначений відповідно до розподілу посадових (функціональних) обов'язків.

7.2. Організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції

Організацію та проведення перевірок службової діяльності структурних підрозділів апарату центрального органу управління поліцією, міжрегіональних територіальних органів Національної поліції та їх територіальних (відокремлених) підрозділів, територіальних органів поліції та їх територіальних (відокремлених) підрозділів, а також підприємств, закладів та установ, що належать до сфери управління Національної поліції України

визначає Наказ МВС України від 30.01.2017 № 67 «Про затвердження Інструкції з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції».

Перевірки поділяються на інспектування, цільові та контрольні перевірки:

Інспектування - перевірка службової діяльності органів (підрозділів) поліції за всіма напрямками роботи.

Цільова перевірка - перевірка службової діяльності органів (підрозділів) поліції, яка охоплює один або декілька напрямів роботи.

Контрольна перевірка - перевірка службової діяльності органів (підрозділів) поліції за всіма напрямками роботи та результатів заходів, ужитих для усунення недоліків, виявлених під час проведення попереднього інспектування.

План-завдання - заздалегідь складений перелік питань, за яким буде здійснюватися перевірка діяльності органів (підрозділів) поліції.

Інспектування та контрольні перевірки проводяться відповідно до планів основних заходів Національної поліції України, головних управлінь Національної поліції в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, областях, м. Києві (далі - ГУНП) за наказами, підписаними відповідно Головою Національної поліції України, його першим заступником або заступниками, керівниками ГУНП або особами, які виконують їхні обов'язки.

Позапланові інспектування органів (підрозділів) поліції проводяться за рішенням Голови Національної поліції України, керівників ГУНП або осіб, які виконують їхні обов'язки, **за наявності однієї з таких обставин:**

установлення фактів, які є підставою для проведення службового розслідування щодо керівників органів (підрозділів) поліції;

обґрунтоване звернення фізичних або юридичних осіб про порушення посадовими особами органів (підрозділів) поліції вимог законодавства;

за дорученням Президента України, Кабінету Міністрів України, Міністра внутрішніх справ України.

Цільові перевірки проводяться за наказами, підписаними Головою Національної поліції України, його першим заступником або заступниками, керівниками міжрегіональних територіальних органів Національної поліції та їх територіальних (відокремлених) підрозділів, територіальних органів поліції та їх територіальних (відокремлених) підрозділів, їх першими заступниками або заступниками відповідно до їх компетенції.

Проведення цільових перевірок у підпорядкованих підрозділах також дозволяється за наказом, підписаним керівником територіального (відокремленого) підрозділу (управління, відділу) ГУНП або особи, яка виконує його обов'язки.

Перевірка службової діяльності підрозділів Департаменту внутрішньої безпеки Національної поліції України (далі - ДВБ) здійснюється за наказом Голови Національної поліції України або особи, яка виконує його обов'язки, та за погодженням керівника ДВБ.

Об'єкти і суб'єкти перевірок

Об'єктами перевірок є структурні підрозділи апарату центрального органу управління поліцією, міжрегіональні територіальні органи Національної поліції та їх територіальні (відокремлені) підрозділи, територіальні органи поліції та їх територіальні (відокремлені) підрозділи, а також підприємства, заклади та установи, що належать до сфери управління Національної поліції України.

Суб'єктами перевірок є комісії з проведення інспектувань, контрольних та цільових перевірок (далі - комісія).

Комісії апарату центрального органу управління поліцією уповноважені на перевірку всіх органів (підрозділів) поліції відповідно до плану-завдання.

Комісії ГУНП перевіряють підпорядковані їм структурні підрозділи апарату та територіальні (відокремлені) підрозділи.

Комісії міжрегіональних територіальних органів Національної поліції здійснюють цільову перевірку підпорядкованих їм територіальних (відокремлених) підрозділів.

Комісії територіальних (відокремлених) підрозділів поліції (управління, відділи) ГУНП перевіряють підпорядковані відділи, відділення поліції.

При проведенні цільової перевірки доцільність створення комісії визначає посадова особа, яка призначила перевірку. Цільові перевірки, залежно від обсягу поставлених завдань, можуть здійснюватися як комісією, так і одноосібно працівником, якому надано право на проведення такої перевірки.

Комісія формується у складі працівників органів (підрозділів) поліції за напрямками службової діяльності. За рішенням Голови Національної поліції України, його першого заступника або заступників до участі в проведенні перевірки також можуть залучатися (за згодою) фахівці інших центральних органів виконавчої влади.

Під час проведення інспектувань та контрольних перевірок до складу комісії включають працівників ДВБ за погодженням з керівництвом ДВБ.

Комісію з проведення інспектування та контрольної перевірки очолює перший заступник або заступники Голови Національної поліції України, керівник структурного підрозділу апарату центрального органу управління поліцією або його заступники, перший заступник або заступники керівника ГУНП.

Заступником керівника комісії з проведення інспектування та контрольної перевірки призначається посадова особа Департаменту організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Національної поліції України (далі - ДОАЗОР), у ГУНП - управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування (далі - УОАЗОР).

Посадові особи, включені до складу комісії, на період перевірки (у тому числі на період підготовки) звільняються від виконання основних посадових обов'язків за місцем проходження служби.

Заміна складу комісії здійснюється за погодженням з головою комісії.

Організація та проведення інспектувань і контрольних перевірок покладаються на ДООЗОР (УООЗОР).

Організація та проведення цільових перевірок покладаються на структурні підрозділи апаратів органів поліції в межах їх компетенції відповідно до мети і завдань перевірки.

У територіальних (відокремлених) підрозділах (управління, відділи) ГУНП організація та проведення цільових перевірок покладаються на посадових осіб, яких визначає керівник підрозділу або особа, яка виконує його обов'язки.

Право здійснювати перевірки стану охорони державної таємниці та забезпечення режиму секретності мають працівники підрозділів режиму та технічного захисту інформації органів поліції відповідно до вимог законодавства України.

Періодичність і строки проведення перевірок

Інспектування органів (підрозділів) поліції здійснюється **один раз на 5 років.**

Контрольна перевірка проводиться **не раніше ніж через один рік** після проведення останнього інспектування.

Перевірки здійснюються в строки, визначені наказом про їх проведення, з урахуванням того, що **інспектування проводиться в строк до 21 дня, а контрольна та цільова перевірки - до 14 днів.**

У разі потреби строки проведення перевірок продовжуються відповідно до наказів керівників органів поліції, які призначили перевірку, на підставі мотивованого рапорту голови комісії, але не більше ніж на 10 днів.

Порядок підготовки до перевірки

Підготовка до проведення інспектування та контрольної перевірки здійснюється в такому порядку:

1) ДООЗОР (УООЗОР) до початку проведення перевірки надсилає до відповідних структурних підрозділів лист про надання пропозицій до переліку питань, що підлягають включенню до плану-завдання, кандидатур посадових

осіб, які будуть залучатися до роботи в комісії, аналітичних довідок (за напрямом діяльності) та статистичних матеріалів про результати роботи органу (підрозділу) поліції, який перевіряється;

2) за результатами опрацювання наданих структурними підрозділами матеріалів ДООЗОР (УООЗОР) готує наказ про проведення інспектування, контрольної перевірки та план-завдання, що затверджується посадовою особою, яка підписує наказ про проведення перевірки. План-завдання після затвердження в установленому порядку реєструється в підрозділі документального забезпечення ДООЗОР (УООЗОР);

3) члени комісії в період підготовки до перевірки вивчають та аналізують стан криміногенної ситуації в регіоні, результати службової діяльності органів (підрозділів) поліції, які перевіряються, ознайомлюються з листами, скаргами та заявами щодо їх діяльності, матеріалами проведених раніше перевірок, наказами, дорученнями, рішеннями, нормативно-правовими актами, планами, програмами тощо;

4) у разі здійснення перевірки діяльності, пов'язаної з державною таємницею, члени комісії готують припис на виконання завдання та отримують довідку про надання відповідної форми допуску до державної таємниці;

5) голова комісії до початку перевірки проводить нараду з членами комісії, під час якої повідомляє про мету перевірки, строки її проведення та доводить план-завдання.

Наказ про проведення цільової перевірки та план-завдання готують уповноважені посадові особи органів (підрозділів) поліції, на яких покладено здійснення перевірки.

Права та обов'язки членів комісії

Голова комісії має право:

1) вимагати від керівників органів поліції, що перевіряються, проведення службових розслідувань за виявленими фактами порушень службової дисципліни;

2) подавати посадовій особі, яка призначила перевірку, обґрунтовані пропозиції щодо усунення від її проведення окремих членів комісії;

3) отримувати від посадових осіб органу (підрозділу) поліції, у якому проводиться перевірка, пояснення з питань, що вивчаються, та вимагати усунення виявлених порушень;

4) давати членам комісії усні та письмові доручення, які стосуються питань проведення перевірки.

Голова комісії зобов'язаний:

1) здійснювати контроль та координацію роботи членів комісії, надавати їм практичну допомогу;

2) створити належні умови для роботи членів комісії;

3) дотримуватися службової дисципліни, режиму секретності;

4) під час здійснення інспектування та контрольної перевірки організувати та проводити особистий прийом громадян в органах (підрозділах) поліції, які перевіряються;

5) вивчати думку громадян щодо діяльності органу (підрозділу) поліції;

6) забезпечити гласність та об'єктивність під час надання оцінки результатів службової діяльності органу (підрозділу) поліції, який перевіряється;

7) підписувати підсумковий документ про результати перевірки. Матеріали перевірки в установленому порядку доповідати посадовій особі, яка призначила перевірку.

Заступник голови комісії має право:

1) за дорученням голови комісії виконувати його обов'язки;

2) давати членам комісії усні та письмові доручення, які стосуються питань проведення перевірки відповідно до напрямів діяльності та компетенції членів комісії;

3) у разі необхідності подавати голові комісії обґрунтовані пропозиції щодо заміни окремих членів комісії.

Заступник голови комісії має ті самі повноваження, що і члени комісії.

Заступник голови комісії зобов'язаний:

- 1) виконувати усні та письмові доручення голови комісії, які стосуються питань проведення перевірки;
- 2) здійснювати контроль та координацію роботи членів комісії, надавати їм практичну допомогу;
- 3) перевіряти та оцінювати стан організації службової діяльності органу (підрозділу) поліції відповідно до затвердженого плану-завдання;
- 4) ознайомлюватися з необхідними документами, у разі потреби копіювати їх та додавати копії до матеріалів перевірки, крім матеріалів кримінальних проваджень та тих, які віднесені до інформації з обмеженим доступом;
- 5) отримувати необхідні довідки, статистичні дані, іншу інформацію від посадових осіб органу (підрозділу) поліції, що перевіряється;
- 6) вимагати й отримувати від посадових осіб органу (підрозділу) поліції, у якому проводиться перевірка, пояснення з питань, що стосуються перевірки, та вимагати від керівника, інших посадових осіб усунення виявлених порушень;
- 7) дотримуватися службової дисципліни, режиму секретності;
- 8) за результатами інспектування або контрольної перевірки у визначені строки готувати акт (довідку).

Члени комісії мають право:

- 1) перевіряти та оцінювати стан організації службової діяльності органу (підрозділу) поліції відповідно до затвердженого плану-завдання;
- 2) ознайомлюватися з необхідними документами, у разі потреби копіювати їх та додавати копії до матеріалів перевірки, крім матеріалів кримінальних проваджень та тих, які віднесені до категорії службової інформації з обмеженим доступом.

Право доступу до матеріалів кримінальних проваджень та ознайомлення з ними мають працівники слідчих підрозділів, які включені до складу комісії;

3) отримувати необхідні довідки, статистичні дані, іншу інформацію від посадових осіб органу (підрозділу) поліції, що перевіряється;

4) вимагати й отримувати від посадових осіб органу (підрозділу) поліції, у якому проводиться перевірка, пояснення з питань, що стосуються перевірки, та вимагати від його керівника, інших посадових осіб усунення виявлених порушень.

Члени комісії на період проведення перевірки безпосередньо підпорядковуються голові комісії, його заступникові та зобов'язані:

1) проводити всебічну, повну та об'єктивну перевірку стану службової діяльності органу (підрозділу) поліції згідно з планом-завданням;

2) виявляти причини та умови, які призводять до недоліків і порушень у роботі;

3) доповідати голові комісії або його заступникові про своє місцезнаходження, виїзди за межі розташування органу (підрозділу) поліції, який перевіряється, результати проведеної перевірки, надзвичайні події та факти, що потребують негайного втручання;

4) дотримуватися службової дисципліни, режиму секретності;

5) упродовж п'яти робочих днів після закінчення інспектування або контрольної перевірки підготувати акт або довідку, у яких зазначити основні результати перевірки, указати причини та умови, що призвели до допущення недоліків у службовій діяльності, дати оцінку («задовільно» або «незадовільно») діяльності перевірених органів (підрозділів) поліції. Для узгодження акт або довідку в найкоротший строк подають голові комісії або його заступникові. Після опрацювання акт або довідку реєструють у підрозділі документального забезпечення, у якому проходить службу член комісії. Акт або довідку готують у трьох примірниках (перший примірник надсилається в установленому порядку до органу (підрозділу) поліції, який перевірявся, другий примірник - до ДОАЗОР (УОАЗОР), третій примірник подають на розгляд керівникові підрозділу, у якому проходить службу член комісії).

Порядок проведення перевірки

Після прибуття до органу (підрозділу) поліції, який підлягає перевірці, голова комісії інформує керівництво цього органу (підрозділу) про її мету, строки і порядок проведення; ознайомлює з планом-завданням на перевірку під підпис; представляється особисто керівникові органу (підрозділу) поліції та представляє членів комісії керівному складу органу (підрозділу) поліції; визначає порядок роботи комісії.

Під час інспектувань та контрольних перевірок міжрегіональних територіальних органів Національної поліції та територіальних органів поліції перевірці підлягає апарат відповідного органу поліції та не менше 20 % підпорядкованих йому територіальних (відокремлених) підрозділів (управлінь, відділів, відділень) поліції.

Перелік зазначених вище підрозділів визначає голова комісії перед початком проведення перевірки.

Комісія організовує роботу відповідно до своєї компетенції в установлені строки та згідно з планом-завданням на перевірку.

Робота комісії не повинна перешкоджати діяльності органу (підрозділу) поліції, що перевіряється, у здійсненні покладених на нього повноважень та завдань.

Перевірка проводиться з додержанням вимог законодавства України у сфері державної таємниці, службової інформації, недопущення розголошення інформації, а також відомостей досудового розслідування, що стали відомі під час її проведення.

Під час здійснення інспектування та контрольної перевірки комісія організовує та проводить особистий прийом громадян в органах (підрозділах) поліції, які перевіряються. При цьому за три дні до початку перевірки графіки прийому довідають громадян через місцеві засоби масової інформації та мережу Інтернет. Звернення громадян, які надійшли на особистому прийомі, реєструються та розглядаються в установленому порядку.

Оформлення результатів перевірок

За результатами проведення інспектування комісія складає акт з дотриманням таких вимог:

1) акт складається у двох примірниках з дотриманням установленого порядку діловодства та режиму секретності. Перший примірник акта надсилається до органу (підрозділу) поліції, який перевірявся, а другий - зберігається в ДООЗОР (УООЗОР);

2) в акті стисло оцінюється стан справ (за останній рік) за основними напрямками службової діяльності органу (підрозділу) поліції, зазначаються виявлені недоліки та порушення та дається загальна оцінка діяльності перевіреного органу (підрозділу) поліції.

Діяльність органів (підрозділів) поліції оцінюється «задовільно» або «незадовільно».

Оцінка «незадовільно» ставиться в разі, коли за результатами проведеного інспектування (контрольної перевірки) стан виконання завдань щодо протидії злочинності, досудового розслідування кримінальних правопорушень, підтримання публічної безпеки й порядку, прийняття та реєстрації заяв і повідомлень про вчинені кримінальні правопорушення й інші події, реагування на заяви та повідомлення про кримінальні, адміністративні правопорушення або події, довіру населення до діяльності органу (підрозділу) поліції визнано незадовільним, а також встановлено неналежний стан дотримання виконавської дисципліни;

3) акт готується винятково на підставі перевірених достовірних фактів і прикладів. При підготовці акта повинні бути дотримані об'єктивність та вичерпність виявлених порушень законодавства і недоліків у службовій діяльності органу (підрозділу) поліції;

4) акт має такі основні розділи: загальний стан злочинності (у динаміці за останній рік), рівень управлінської діяльності, організація досудового слідства, протидія злочинності, реагування на заяви і повідомлення про кримінальні правопорушення та інші події, забезпечення публічної безпеки і

порядку, організація роботи зі зверненнями громадян та їх особистого прийому, ведення єдиного обліку органами (підрозділами) поліції заяв і повідомлень про вчинені кримінальні правопорушення та інші події, висновок комісії, пропозиції щодо усунення недоліків та підвищення рівня довіри населення, ефективності службової діяльності перевіреного органу (підрозділу) поліції;

5) строк складання акта не повинен перевищувати 14 робочих днів після дати закінчення інспектування (контрольної перевірки);

6) акт підписується головою комісії;

7) голова комісії після підписання акта про результати інспектування доповідає підсумки перевірки посадовій особі, яка призначала її проведення. Після цього акт для ознайомлення надсилається керівникові органу (підрозділу) поліції, який перевірявся;

8) керівник органу (підрозділу) поліції, який перевірявся, у встановленому порядку ознайомлюється з актом та підписує його.

У разі незгоди з висновками комісії керівник перевіреного органу (підрозділу) поліції підписує акт із формулюванням «зауваження додаються» та додає до акта свої зауваження, оформлені рапортом на ім'я посадової особи, яка призначила перевірку.

За результатами проведення контрольної перевірки комісія готує довідку в тому самому порядку, що й акт інспектування.

За підсумками цільової перевірки впродовж п'яти робочих днів після її закінчення складається довідка, яка підписується посадовими особами, які її проводили.

Підбиття підсумків перевірки

Строки і порядок підбиття підсумків інспектування (контрольної перевірки) визначає посадова особа, яка призначила їх проведення.

Результати інспектування, контрольної перевірки розглядаються на засіданні колегії або розширеній нараді апарату центрального органу управління поліцією чи територіального органу поліції. Для участі в засіданні

колегії або розширеній нараді запрошується керівний склад органу (підрозділу) поліції, який перевірявся.

За результатами засідання оформляється протокол та рішення.

Якщо за висновками проведеного інспектування, контрольної перевірки стан службової діяльності органу (підрозділу) поліції оцінюється як незадовільний, керівник ДОАЗОР (УОАЗОР) або особа, яка виконує його обов'язки, подає на розгляд Голови Національної поліції України (керівника територіального органу поліції) або особи, яка виконує їх обов'язки, пропозиції щодо необхідності проведення службового розслідування стосовно керівників та/або заступників керівників органу (підрозділу) поліції, який перевірявся.

Службові розслідування проводяться відповідно до вимог законодавства.

Результати цільової перевірки доповідаються посадовій особі, яка призначала її проведення. Підсумки цільової перевірки доповідає керівник структурного підрозділу поліції, на якого згідно з наказом покладено контроль за її організацією та проведенням.

Результати цільової перевірки, яку здійснювали працівники відокремлених підрозділів (управління, відділи) поліції ГУНП, доповідаються керівнику цього підрозділу або особі, яка виконує його обов'язки.

Організація контролю за усуненням недоліків, виявлених під час перевірки

Керівник органу (підрозділу) поліції, де проводилися інспектування або контрольна перевірка, зобов'язаний:

1) упродовж 10 робочих днів після отримання в установленому порядку підсумкового документа (акт, довідка) затвердити план організаційних та практичних заходів із усунення виявлених недоліків. План складається у двох примірниках: один - залишається в органі (підрозділі) поліції, другий - для контролю надсилається до ДОАЗОР (УОАЗОР);

2) у тримісячний строк після затвердження плану усунення недоліків, виявлених у ході інспектування та контрольної перевірки, подати до ДООЗОР (УООЗОР) довідку про стан усунення недоліків та вжиті заходи реагування. Якщо за результатами опрацювання наданої інформації буде встановлено, що виявлені під час перевірки недоліки у службовій діяльності залишилися неусунутими, керівник ДООЗОР (УООЗОР) або особа, яка виконує його обов'язки, доповідає про це посадовій особі органу поліції, яка призначила перевірку.

Керівник органу (підрозділу) поліції, де проводилася цільова перевірка, **зобов'язаний упродовж 5 робочих днів** після отримання в установленому порядку підсумкового документа (довідки) затвердити план організаційних та практичних заходів з усунення виявлених недоліків та в місячний строк після затвердження зазначеного вище плану подати посадовій особі, яка призначила перевірку, довідку про стан усунення недоліків і вжиті заходи реагування.

Заключним етапом та основною формою відомчого контролю за усуненням недоліків, виявлених під час інспектування, а також оцінки проведеної роботи з підвищення ефективності службової діяльності органу (підрозділу) поліції, який перевірявся, є контрольна перевірка.

Питання для самоконтролю

7.1. Адміністративно-правовий статус управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування

7.2. Організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції

Теми рефератів

1. Особливості організації та проведення інспектування та комплексних перевірок в системі МВС України

2. Актуальні проблеми проведення службових розслідувань в Національній поліції України

Теми доповідей

1. Організаційно-правові основи здійснення контролю в Національній поліції
2. Контрольна діяльність підрозділів організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Національної поліції України

Розділ 8

Організація роботи з персоналом в Національній поліції

- 8.1. Загальні засади державної кадрової політики
- 8.2. Кадрова політика в підрозділах Національної поліції
- 8.3. Актуальні проблеми реалізації кадрової політики в Національній поліції

8.1. Загальні засади державної кадрової політики

Сучасне українське суспільство характеризується розривом між існуючою моделлю розвитку людського потенціалу держави та потребами ринкової економіки і демократичного суспільства.

Сучасна модель розвитку людського потенціалу не забезпечує необхідних кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів. Наразі існує тенденція до депопуляції, старіння, бідності населення, міграції кваліфікованої робочої сили за кордон, деформації у сфері зайнятості, маргіналізації підготовлених фахівців, незадовільних умов праці, відсутності стимулів до професійного розвитку на більшості підприємств, установ, організацій країни. Закріпленню цих негативних явищ сприяють застарілі форми організації праці та менеджменту, технологій виробництва й технічного оснащення, неадаптованість до ринкових умов, руйнування соціальної інфраструктури.

На сьогодні в Україні невідкладним є **вирішення таких завдань, як:**

- створення загальнонаціональної системи управління персоналом та її складових: регіональних підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку;
- розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку;
- детінізація ринку праці, подолання зловживань при наймі працівників, організації трудового процесу та оплати праці;

- створення системи й технологій залучення інвестицій в людський розвиток;

- удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у персоналі у сфері державного управління, соціально-гуманітарній сфері, ключових галузях економіки, промисловості та агропромисловому комплексі.

Істотно впливають глобальні фактори, такі як розвиток інформаційних технологій, впровадження електронного урядування та економічна інтеграція. Відбувається нарощування в Україні ознак постіндустріального інформаційного суспільства, що кардинально змінює структуру персоналу порівняно з персоналом індустріального суспільства. Спостерігається істотне скорочення чисельності осіб, зайнятих у сільському господарстві, промисловості, й одночасне збільшення чисельності персоналу у сферах державного управління, обслуговування, освіти, науки, культури. Особливу групу персоналу складають фахівці з комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, аналізу та обробки інформації. Відбувається якісна зміна змісту й характеру праці в напрямі зростання частки інтелектуальної-творчої складової.

Актуальною є проблема подолання кадрових деформацій в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і, передусім, забезпечення захисту прав людини та формування антикорупційних механізмів у сфері державного управління – запобігання виникненню та управління конфліктом інтересів на публічній службі.

Широке впровадження інформаційних технологій в сучасне управління та виробництво вимагає значного підвищення якості професійної підготовки працівників, її гнучкості, безперервності підвищення їх кваліфікації впродовж усього професійного життя.

Серед основних проблем у сфері кадрової політики, які потребують невідкладного вирішення, є такі:

По-перше, невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу державного управління та місцевого самоврядування не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу.

По-друге, недосконалість законодавчої бази, яка не надає процесам управління персоналом правової обґрунтованості, врегульованості та захищеності, не враховує європейські стандарти в кадровій сфері.

По-третє, відсутність стратегічного спрямування щодо підготовки персоналу відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання ситуації з персоналом у країні.

По-четверте, непорядкованість, слабка функціональна визначеність структур по роботі з персоналом, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що веде до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. Такий стан заважає активній професіоналізації багатьох видів економічної діяльності, професійній самореалізації людей практично в усіх сферах суспільного виробництва. Державна кадрова політика повинна спиратися на потужну систему по роботі з персоналом, сучасні технології з управління персоналом.

Головна мета державної кадрової політики – сприяння оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені; створення умов для забезпечення реалізації права громадян на працю, відпочинок та соціальний захист, закріплені Конституцією України.

Цілі державної кадрової політики:

- *соціальна* – досягнення високого рівня розвитку професійного, інтелектуально-творчого та морального людського потенціалу країни і

задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідного рівня оплати праці та умов її здійснення;

- *економічна* – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання економічної могутності країни, підвищення рівня добробуту населення і зменшення витрат, що забезпечують ці досягнення;

- *інституційна* – нормативно-правова забезпеченість, спроможність інститутів кадрової сфери до удосконалення управління персоналом та кадрової роботи на демократичних принципах;

- *організаційна* – розбудова системи управління персоналом на засадах реалізації норм права, соціального діалогу та партнерства зацікавлених суб'єктів державної кадрової політики.

Принципи державної кадрової політики

Державна кадрова політика ґрунтується на таких загальних принципах:

- законність;
- дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності;
- запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками;
- професіоналізм, добросовісність та етика поведінки;
- прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб (аналітиків, науковців, громадських діячів, представників профспілок та інших професійних асоціацій) до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики;
- обґрунтованість та стратегічність (врахування потреб та перспектив розвитку держави відповідно до загальнодержавних пріоритетів, особливостей регіонального розвитку та розвитку різних сфер економіки, а також світових тенденцій розвитку трудових ресурсів);
- раціональність у доборі й розстановці кадрів,

- сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості тощо;

- вільний доступ до державної служби.

Цілі кадрової політики відповідно до різних сфер державного управління

1. Врахування потреб та стратегій розвитку економіки в системі навчання, в тому числі при формуванні державного замовлення (Реформа вищої освіти та галузевого навчання).

2. Врахування потреб у людських ресурсах та підготовки кадрів при формуванні стратегій розвитку (Політика щодо розвитку секторів економіки).

3. Вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі України для залучення на неї та утримання кваліфікованих кадрів з метою розвитку професійної державної служби, що відповідає потребам суспільства та надає ефективні послуги населенню (Реформа державної служби).

Зміст державної кадрової політики

Державна кадрова політика здійснюється шляхом цілеспрямованих спільних дій усіх зацікавлених суб'єктів у формі удосконалення та реалізації чинного законодавства та соціального діалогу.

Правовим підґрунтям Стратегії є Конституція України, трудове, адміністративне й інше законодавство, відповідно до яких держава створює умови для здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до суспільних потреб, захищає безпеку життєдіяльності країни.

Стратегія базується на європейських принципах публічного права та управління, чіткому розмежуванні регулятивних і управлінських функцій держави; засадах сучасної демократії, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу конкуренцію, гармонію прав та

обов'язків; соціальному діалозі та партнерстві, рівноправному залученні усіх зацікавлених суб'єктів до процесів формування і реалізації державної кадрової політики; сучасних концепціях і технологіях управління розвитком людського потенціалу.

8.2. Кадрова політика в підрозділах Національної поліції

Реформування правоохоронної системи в Україні вимагає нових підходів до роботи з кадрами, підвищення вимог для вступу на службу, оновлення змісту форм і методів кадрової роботи, удосконалення системи управління та контролю за персоналом.

МВС України неодноразово звертало увагу керівників усіх рівнів і працівників кадрового апарату на необхідність підвищення якості роботи з кадрами. Реформи МВС детермінують відхід від радянської моделі й потребують переходу від репресивно-каральної функції до функції соціально-сервісного обслуговування суспільства.

Слід відзначити, що серед науковців відсутнє єдине розуміння сутності кадрової політики. Тому дослідження даного питання потребує аналізу наукових підходів. Нами було виділено три напрямки дослідження сутності кадрової політики.

Зокрема, на думку багатьох вчених-адміністративістів, кадрова політика – це один із пріоритетних напрямів діяльності держави щодо координації заходів, які вживаються для розвитку й вдосконалення всього трудового потенціалу країни, що здійснюється переважно в трьох основних напрямках: у системі державної служби; на державних підприємствах, в установах, організаціях; на недержавних підприємствах (акціонерних, приватних, орендних тощо).

В. Олуйком досліджував державну кадрову політику, якою визначив систему організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави,

державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави.

Поняття кадрової політики в системі державної служби визначає професор О. Оболенський як «сукупність принципів, правил і норм, якими керується держава при відборі та розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні державних службовців. Зміст державної кадрової політики визначає безпосередня діяльність державних органів, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів».

Професор Н.П. Матюхіна під кадровою політикою в ОВС розуміє «складову державної кадрової політики, що здійснюється відповідно до основних принципів державної служби та її організаційно правових засад з урахуванням особливостей її проходження в органах внутрішніх справ».

За іншим підходом, кадрова політика розуміється як складова управлінської діяльності. В.Г. Яцуба кадрову політику визначає як «систему офіційно визнаних, законодавчо встановлених загальнонаціональних цілей, завдань і пріоритетів, організаційних принципів, підходів і методів формування кадрового потенціалу державного апарату управління».

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук під кадровою політикою розуміють сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

За В. Я. Малиновським, кадрова політика – це визначення стратегії і тактики політичного курсу роботи з кадрами, який визначає завдання, пов'язані зі ставленням організації до зовнішніх факторів (ринку праці, демографічної структури населення, політичного тиску, змін в організації установи), а також завдання, пов'язані зі ставленням до персоналу своєї організації (система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання).

Третій підхід до визначення кадрової політики у зв'язку з реалізацією кадрової функції. На думку професора В.М. Плішкіна, «кадрова політика визначає основні завдання, принципи, зміст, форми і методи реалізації кадрової функції».

Кадрова політика в органах внутрішніх справ визначає основні завдання, принципи, зміст, форми і методи реалізації кадрової функції.

Кадрова функція – це функція соціальної системи, спрямована на забезпечення її нормальної діяльності за допомогою підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів, які відповідають певним вимогам.

Кадрова функція Національної поліції – це специфічна повторювана діяльність, здійснювана в процесі управління поліцією, змістом якої є: забезпечення органів і підрозділів необхідним, відповідаючи певним вимогам контингентом людей, а також інформацією про нього, впровадження науково обґрунтованих методів добору, розстановки, навчання, виховання, стимулювання кадрів, правового регулювання проходження служби та надання правового захисту рядовому і начальницькому складу. Органи держави, реалізують кадрову функцію у формі кадрової політики, яка закріплюється в законодавстві і здійснюється всіма підсистемами суспільства.

Мягких Н.И. метою кадрової політики в органах внутрішніх справ визначає формування високопрофесійного кадрового корпусу ОВС, забезпечення стабільності службово-трудова відносин осіб рядового і начальницького складу та оптимальної збалансованості їх чисельності.

Крім цього, слід зазначити, що Указом Президента України схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, в якій визначено мету державної кадрової політики - забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

На основі проведеного аналізу можемо сформулювати висновок, що як вчені розглядають кадрову політику як одну з форм державної політики,

пов'язують її з управлінською й кадровою функцією та єдині в тому, що кадрова політика являє собою сукупність принципів, методів і форм роботи з кадрами; сукупність цілей, завдань і пріоритетів роботи з кадрами, тобто визначають її як певну концепцію роботи з кадрами в певній системі органів, або в окремо взятій організації. Отже, термін «кадрова політика» як соціальне явище має багаторівневу структуру і політика полягає: у виробленні стратегії і тактики управління кадрами; створенні на їх основі завдання кадрового забезпечення та прогнозування результатів діяльності з виконання кадрової функції.

Під час реформування правоохоронної системи України визначалась недоліком застаріла структура МВС та система відомчого управління, які утримують МВС на стадії непропорційно великого «міністерства міліції». Дублювання функцій різних підрозділів у цьому «міністерстві» супроводжувалась завищеним відсотком чисельності управлінського персоналу та внутрішньою конкуренцією між департаментами. У зв'язку з цим, пріоритетними напрямками було визначено: досягнення професіоналізму персоналу, скорочення його чисельності, вироблення професійної етики, професійна підготовка персоналу; підвищення рівня диверсифікованості персоналу для кращого відображення етнічної та гендерної структури населення; постійний зв'язок з поліцейськими підрозділами інших держав.

Кадрова політика в умовах реформування МВС була визначена у Стратегії розвитку органів внутрішніх справ України, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 жовтня 2014 р. № 1118-р та полягала у:

- поступовому скороченні персоналу шляхом перерозподілу частини працівників серед інших міністерств та органів виконавчої влади;

- впровадженні нових якісних критеріїв та процедур відбору кандидатів на службу;

- створенні однакових умови для роботи чоловіків та жінок з урахуванням засад гендерної рівності, а також розроблення анти-дискримінаційних

механізмів прийняття на роботу та успішне просування персоналу в службовій діяльності;

оголошенні усіх вакансій серед персоналу з одночасним створенням умов безперешкодного доступу кандидатів до участі в конкурсному відборі;

проходженні двоступеневої процедури конкурсного відбору, що містить оцінку загальної компетенції та компетенції в спеціальних галузях кандидатами на керівні посади регіонального рівня;

в обов'язковому порядку внесення представників місцевої громади, неурядових організацій, органів місцевого самоврядування до складу кадрових та екзаменаційних комісій, що оцінюватимуть кандидатів на посади керівників регіонального та національного рівнів;

отриманні підвищеної зарплати та соціальних пільг (безоплатне медичне страхування, безвідсоткові довгострокові кредити) персоналом МВС, незалежно від суб'єктивних стосунків між керівником та підлеглими;

створення системи корпоративної етики МВС та протидії професійній деформації, надаючи обов'язкову та регулярну психологічну допомогу персоналу з метою запобігання негативним явищам, а також безконфліктної реалізації особистих, корпоративних та державних інтересів;

реформуванні системи освіти МВС, яка має бути побудована за ступеневим принципом та спрямована переважно на надання початкового рівня знань з орієнтацією на набуття професійно важливих умінь та навичок дій у конкретних ситуаціях;

створення дієвої системи наставництва у підрозділах МВС, підвищення професійного рівня та внутрішнього контролю, що закріплена в чітких та зрозумілих дисциплінарних процедурах. Внутрішній контроль, як мінімум, включатиме технічне відеоспостереження за персоналом протягом робочого часу, періодичні перевірки щодо професійної непідкупності, а також перевірки щодо ризику споживання наркотичних речовин.

Підсумовуючи вищевикладене, центральним напрямком кадрової політики МВС в процесі реформування було обґрунтоване використання

персоналу. Також слід звернути увагу на перехід від використання радянської управлінської термінології на запозичення понять із сфери менеджменту й управління організаціями. Зокрема, поширюється використання поняття «персонал» замість традиційного «кадри», тому слід визначити, чи є вони принципово розбіжними, чи це синоніми.

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 “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.

В. Я. Малиновський стверджує, що «...кадри – це обличчя державної влади, специфічний інструмент ефективної і послідовної реалізації внутрішньої і зовнішньої політики держави».

Схожої думки дотримується й В. О. Кудря, який підкреслює, що кадри в органах виконавчої влади – це обличчя влади та найефективніший інструмент здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави. Від їхньої професійної компетентності, моральної та етичної орієнтації, всіх видів активності, прагнення до самовдосконалення та службового зростання залежить успіх справи, якій вони служать.

В сфері економіки підприємства під персоналом розуміється сукупність найнятих працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розкладу, а також працюючі власники організації, які одержують на підприємстві заробітну плату. Також розрізняють поняття «кадри», «персонал», «трудові ресурси» і «трудовий

потенціал». Під кадрами розуміється основний (штатний, постійний), як правило, кваліфіко-ваний склад працівників підприємства. Поняття «персонал» більш містке, воно включає весь особовий склад тих, хто працює на підприємстві, а саме: працівників облікового складу; осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом з інших підприємств; осіб, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру.

Отже, поняття персонал є ширшим й охоплює поняття кадри; їх відмінність полягає у рівні кваліфікації та професійній підготовці та фактичному зайнятті конкретної посади. Персонал – це сукупність трудових ресурсів організації, зайнятих в процесі її діяльності. Кадри, в свою чергу, це суб'єкти правовідносин, що перебувають у формальному зв'язку з організацією на штатних посадах.

На нашу думку, зміна термінології у сфері управління в МВС пов'язана в першу чергу з цілями реформування, а саме реорганізації та демілітаризації відомства, що проявилася у створенні Національної поліції України як окремого центрального органу виконавчої влади, в наслідок чого персонал МВС перестав бути атестованим та мати спеціальні звання та вектор розвитку міністерства став направлений в сторону надання громадянам сервісних послуг.

Нове Положення про Міністерство внутрішніх справ України, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878, визначило нові підходи Міністерства у реалізації державної кадрової політики та використовує різну термінологію для різних груп працівників:

- кадри МВС, Національної поліції та Національної гвардії, територіальних органів, закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління МВС;

- працівники МВС, Національної поліції та Національної гвардії;
- поліцейські;
- військовослужбовці Національної гвардії;
- керівники;
- державні службовці.

Крім цього, у структурі МВС України створений Департамент персоналу, організації освітньої та наукової діяльності, основними завданнями якого є:

- забезпечення організаційно-методичного керівництва, контролю та координації роботи з персоналом, здійснення своєчасного добору персоналу для підрозділів апарату МВС, керівного складу територіальних органів, закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління МВС, головного органу військового управління Національної гвардії України, та за дорученням Міністра центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Міністром;

- документальне оформлення вступу, проходження, припинення державної служби та трудових відносин з працівниками апарату МВС, керівниками закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління МВС;

- прогнозування розвитку персоналу, у тому числі формування резерву керівників, заохочення персоналу до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності, оцінювання та атестування;

- організація професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки та післядипломної освіти персоналу для МВС, Національної гвардії;

- здійснення у МВС організаційно-штатних заходів з оптимального розподілу та ефективного використання наявної штатної чисельності персоналу, для виконання покладених на МВС завдань та функцій, удосконалення структури і штатів підрозділів МВС з урахуванням міжнародного досвіду;

- організація освітньої та наукової діяльності вищих навчальних закладів із специфічними умовами навчання, науково-дослідних установ, що належать до сфери управління МВС;

- здійснення аналітичної та організаційної роботи з питань управління персоналом апарату МВС, територіальних органів, закладів, установ і

підприємств, що відносяться до сфери управління МВС, головного органу військового управління Національної гвардії України, та за дорученням Міністра центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр.

- загальне методичне керівництво роботою з оформлення документів для призначення пенсій та отримання пільг колишніми працівниками міліції, службовцями апарату МВС, територіальних закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління МВС, звільненим зі служби, роботи, та членами їх сімей.

Прийнятий у 2015 році Закон України «Про Національну поліцію» визначив (далі – Закон), що Національна поліція України - це центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Тобто поліція тепер не входить до структури МВС, проте її діяльність спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України (ч.2 ст. 1 Закону). Основні повноваження МВС України у відносинах з поліцією визначені в Розділі III Закону.

Сьогодні, на завершальному етапі реформування МВС на Національну поліцію покладені завдання:

завершити основний перерозподіл та скорочення чисельності персоналу з урахуванням європейських практик (300 поліцейських на 100 тис. населення);

досягнути необхідний рівень реагування на виклики у сфері безпеки та правопорядку як результат удосконаленої системи менеджменту (стратегічний аналіз оперативних даних, оптимізація процесу прийняття рішень, навчання персоналу);

апробувати модель інституту вторинної зайнятості персоналу;

запровадити систему корпоративної етики та протидії професійній деформації, психологічної допомоги персоналу.

Крім цього, 15 листопада 2017 року, на засіданні Кабінету міністрів було презентовано Стратегію розвитку МВС України до 2020 року. В ній зазначається, що МВС формує державну політику і забезпечує її узгоджену реалізацію Національною поліцією України, Державною службою з надзвичайних ситуацій України, Адміністрацією Державної прикордонної служби України, Державною міграційною службою України, Національною гвардією України, Головним сервісним центром МВС України, а також територіальними органами, підприємствами, установами та організаціями, що належать до сфери управління Міністерства (далі - система МВС).

Одним із стратегічних пріоритетів системи МВС визначено розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників. Враховуючи те, що поліція на завершальному етапі становлення знаходиться під патронатом МВС України, на неї також розповсюджуються дії даної стратегії. У сфері кадрової політики МВС визначається необхідним:

розвиток відомчої системи освіти та підготовки кадрів, яка відповідає професійним потребам і формує загальні цінності для персоналу системи МВС;

розроблення механізмів забезпечення прозорості відбору кадрів і кар'єрного зростання;

розроблення і впровадження програм безперервного професійного розвитку персоналу;

стимулювання керівників усіх рівнів до використання нових управлінських практик;

упровадження сучасних методів мотивації та збалансованої системи соціального захисту персоналу системи МВС;

розроблення ефективних підходів до оцінювання роботи персоналу і заохочення до підвищення її якості; створення налагодженої системи внутрішніх комунікацій;

упровадження механізму міжвідомчого стажування працівників у системі МВС;

упровадження комплексного гендерного підходу до політики розвитку кадрового потенціалу.

На нашу думку, орієнтація Національної поліції на дану Стратегію є доцільною, враховуючи виклики, що виникли в процесі її діяльності.

З урахуванням нормативно-правової бази, що регулює питання кадрової політики МВС України, та дослідження теоретичного й наукового матеріалу за цією темою, можемо зробити висновок, що кадрова політика МВС України є галузевою програмою реалізації державної кадрової політики, що полягає у формуванні збалансованої системи управління персоналом міністерства для досягнення мети його діяльності. Зміна підходів у формуванні кадрової політики відомства є одним з важливих принципів Стратегії реформування МВС, відповідно до якої, протягом 2016-2018 років повинні бути здійснені завершальні заходи та Стратегії розвитку МВС України до 2020 року, що визначає розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників одним із стратегічних пріоритетів.

Персонал МВС України охоплює сукупність трудових ресурсів, які, у зв'язку зі специфічними завданнями відомства, складають: кадри й працівники територіальних органів, закладів, установ і підприємств, що належать до сфери управління МВС, Національної поліції та Національної гвардії України, державні службовці та керівники.

Національна поліція України знаходиться на завершальному етапі становлення, тому здійснює діяльність в сфері управління персоналом на принципах, що були закладені на етапі реформування МВС та були втілені в Законі України «Про Національну поліцію». Таким чином, МВС формує галузеву державну кадрову політику, реалізацію якої покладено на Національну поліцію України.

Отже, кадрова політика в підрозділах Національної поліції України вимагає поглибленого науково-теоретичного обґрунтування існуючої

практики, що ми й намагались здійснити у визначенні її мети, пріоритетів та формуванні поняття.

Під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів кадрова політика в органах внутрішніх справ може, безумовно, змінюватися, адже змінюються державні структури і технологія їх функціонування, але головне, щоб це робилось у порядку, встановленому законодавством.

Тому, на нашу думку, найважливішими пріоритетними напрямками удосконалення кадрової політики в підрозділах Національної поліції в умовах здійснення адміністративної реформи повинні бути:

Становлення в підрозділах поліції розвиненої системи державної служби - професійної і високоефективної, високоавторитетної у населення, політично і релігійно нейтральної, соціально стабільної і матеріально незалежної, покликаної захищати права і свободи людини і громадянина та інтереси держави, забезпечувати ефективну діяльність держави.

Важливою основою підвищення професійного рівня правоохоронців має бути самоосвіта - безперервна освіта. Саме на основі самоосвіти має будуватись і цілеспрямована освіта кадрів НП, тобто перепідготовка і підвищення кваліфікації. Тому пріоритетними завданнями повинні стати: впорядкування правового статусу, форми власності центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників Національної поліції; визначити завдання, функції, права, відповідальність органів влади, їх кадрових служб щодо забезпечення належного рівня професіоналізму правоохоронців; створення законодавчого та нормативно-правового забезпечення безперервності навчання співробітників НП; обов'язкове оволодіння окремими категоріями правоохоронців основами ділового іноземного мовлення.

В час матеріального прагматизму без адекватного матеріального заохочення професіоналів не обійтись. Потрібно удосконалювати систему

матеріального заохочення як професіоналів, так і підвищення професіоналізму. Через державницькі важелі має бути чітко донесена державницька позиція: «Професіоналізм - це вигідно».

Виховання і підготовка нової генерації кадрів для НП вихованих на патріотичних національних традиціях, історичному вітчизняному та сучасному світовому досвіді діяльності правоохоронців, готових до роботи в екстремальних та ризиконебезпечних ситуаціях; створення для цього сучасної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу Національної поліції.

Удосконалення системи організаційно-функціонального механізму нормування кадрової політики, її демократизація, підвищення результативності діяльності структур і суб'єктів Національної поліції (формування відомчих програм кадрового забезпечення і розвитку кадрових служб, вдосконалення механізму службової кар'єри, запобігання корупції, диференційованості оплати праці, запровадження стандартизації і контрольних параметрів оцінки якості роботи, забезпечення правових гарантій, матеріальної і моральної захищеності правоохоронців).

8.3. Актуальні проблеми реалізації кадрової політики в Національній поліції

В першому розділі ми визначили, що кадрову політику пов'язують із державною політикою, з управлінською та кадровою функцією. В Національній поліції України реалізацію кадрової політики покладено на підрозділи кадрового забезпечення. Окреме місце в структурі апарату Національної поліції визначено Департаменту кадрового забезпечення, що свідчить про вагомую роль і значимість кадрових процедур в органах Національної поліції.

Завданнями Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції є:

1. Кадрове забезпечення службової діяльності органів поліції.
2. Організаційно - методичне та інформаційне забезпечення роботи підрозділів кадрового забезпечення органів поліції.
3. Забезпечення організації роботи з добору, вивчення та комплектування органів поліції кваліфікованими кадрами.
4. Організація та методичне забезпечення спеціальної підготовки вперше прийнятих на службу поліцейських з метою набуття ними знань та навичок, необхідних для виконання повноважень поліції, а також підвищення кваліфікації та підготовки поліцейських.
5. Організація професійного навчання та стажування, системи психологічного забезпечення поліцейських і працівників Національної поліції України.
6. Забезпечення відповідно до законодавства соціального захисту поліцейських, інших працівників Національної поліції України та членів їх сімей, а також організація та проведення в органах поліції соціально-гуманітарної роботи і заходів щодо забезпечення соціальної підтримки членів сімей працівників поліції, які загинули або отримали інвалідність.
7. Забезпечення здійснення в Національній поліції організаційно-штатних заходів, оптимального розподілу та ефективного використання наявної штатної чисельності поліції для виконання покладених на неї завдань та функцій.
8. Організація роботи зі зміцнення дисципліни та законності в діяльності поліцейських, забезпечення прав і законних інтересів громадян, проведення службових розслідувань, повної та об'єктивної перевірки обставин надзвичайних подій, здійснення яких належить до компетенції Департаменту,

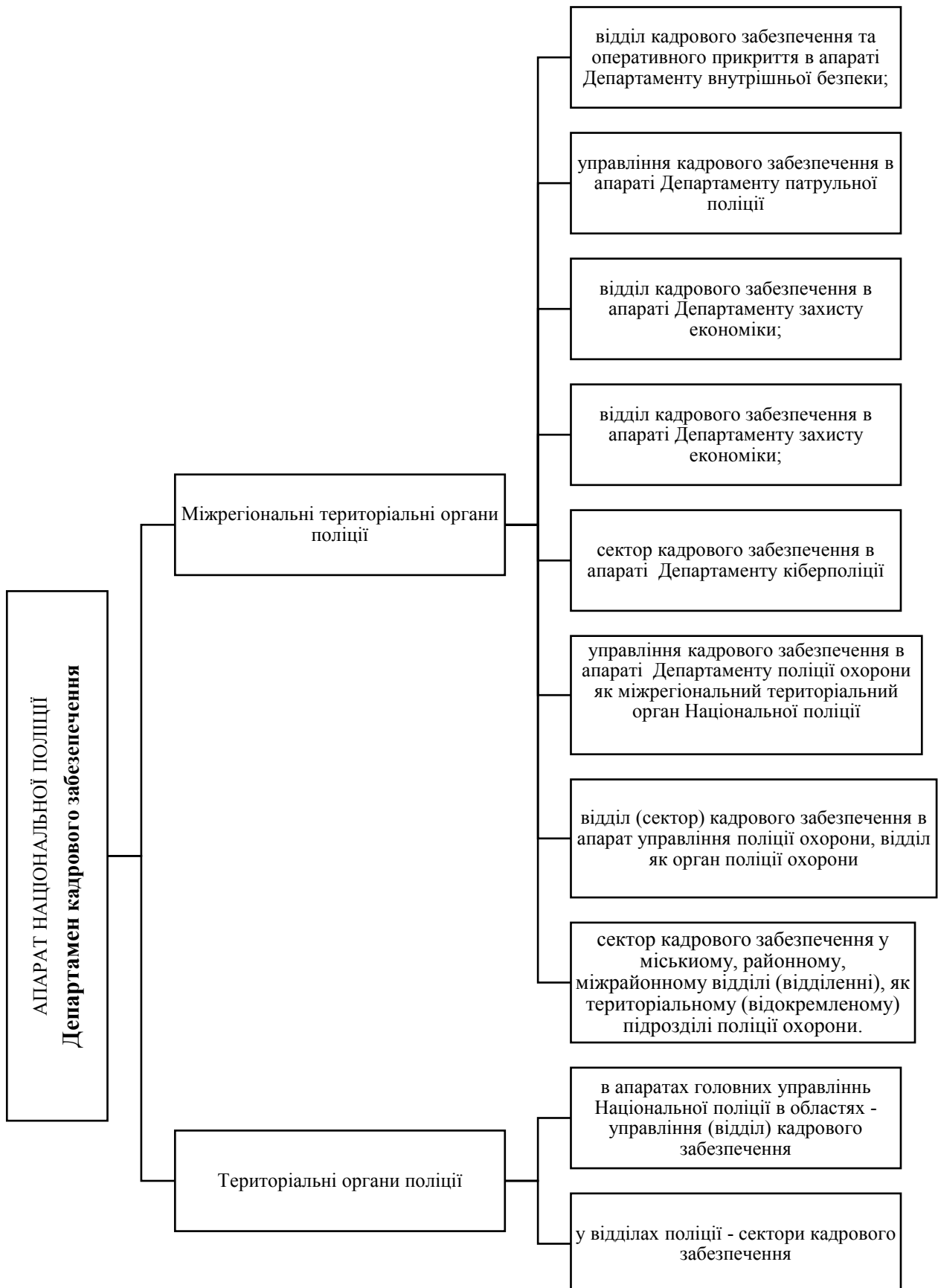
організація профілактичної роботи і надання методичної допомоги органам поліції із зазначених питань.

9. Забезпечення участі національного персоналу з числа працівників Національної поліції в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки, оперативне управління та контроль за його діяльністю, організація взаємодії з міжнародними організаціями з питань миротворчої діяльності.

На рівні міжрегіональних територіальних органів поліції функціонують: управління кадрового забезпечення в апараті Департаменту патрульної поліції; відділ кадрового забезпечення та оперативного прикриття в апараті Департаменту внутрішньої безпеки; сектор кадрового забезпечення в апараті Департаменту кіберполіції; відділ кадрового забезпечення в апараті Департаменту захисту економіки; управління кадрового забезпечення в апараті Департаменту поліції охорони як міжрегіональний територіальний орган Національної поліції; відділ (сектор) кадрового забезпечення в апараті управління поліції охорони, відділу як органу поліції охорони; сектор кадрового забезпечення у міському, районному, міжрайонному відділі (відділенні), як територіальному (відокремленому) підрозділі поліції охорони. На рівні територіальних органів поліції: в апаратах головних управлінь Національної поліції в областях - управління (відділ) кадрового забезпечення; у відділах поліції - сектори кадрового забезпечення.

Отже, ієрархію підрозділів кадрового забезпечення Національної поліції складають: департамент, управління, відділи та сектори. Місце підрозділів кадрового забезпечення Національної поліції можемо відобразити на структурній схемі.

Структура підрозділів кадрового забезпечення Національної поліції України



Зазначені структурні підрозділи кадрового забезпечення органів та їх посадові особи реалізують, у межах наданих повноважень, кадрову політику МВС України.

На нашу думку, пріоритетним напрямком діяльності підрозділів кадрового забезпечення Національної поліції є комплектування органів та підрозділів Національної поліції кадрами (персоналом), які володіють необхідними діловими, моральними та професійними якостями, забезпечення стабільності їх службових відносин та оптимальної збалансованості їх чисельності. Досягнення кінцевої мети діяльності підрозділів кадрового забезпечення Національної поліції України залежить, насамперед від того, як суб'єкти кадрового забезпечення реалізують надані їм повноваження, наскільки своєчасно та неупереджено вони виконують покладені на них обов'язки.

Проте, слід констатувати, що під час реалізації цих повноважень вони керуються, як правило, лише нормами Закону України «Про Національну поліцію» та іншими нормативно-правовими актами, що визначають правові засади організації й діяльності Національної поліції України як центрального органу виконавчої влади. При цьому єдиної стратегії кадрової політики органів поліції не вироблено, фактично поліція в сфері управління персоналом користується принципами кадрової політики МВС України. У зв'язку з цим актуальними питаннями є: співвідношення правозастосування норм Кодексу законів про працю України, Закону України «Про Національну поліцію», тощо; необхідність формування сучасної нормативно-правової бази відомчої кадрової політики в поліції; необхідність реформування системи професійної освіти персоналу поліції з урахуванням нових соціально-політичних реалій і вимог сьогодення.

Крім цього, актуальним є питання адміністративно-правового статусу суб'єктів кадрового забезпечення Національної поліції. На наш погляд, суб'єктами кадрових правовідносин у Національній поліції України є учасники правовідносин, що виникають з приводу добору й прийняття на

службу в поліцію, проходження, просування та переміщення по службі, атестування, присвоєння та позбавлення спеціальних звань, припинення служби, наділені згідно законодавства відповідними правами та обов'язками. До таких відносяться: Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України, управління кадрового забезпечення, кадрові служби органів Національної поліції України; МВС України в особі Міністра внутрішніх справ; поліцейська комісія апарату центрального органу управління поліції та поліцейські комісії територіальних органів поліції; центральна атестаційна комісія, атестаційні комісії органів поліції; робочі групи (консультативно-дорадчі органи); служби персоналу (кадрового забезпечення) органу поліції; керівники різних рівнів у системі органів Національної поліції України (Голова Національної комісії, його заступники і т. д.); інші посадові особи, до функціональних обов'язків і повноважень яких віднесено здійснення кадрових процедур в Національній поліції України; поліцейські та претенденти на прийняття на службу в органи поліції.

Одним із новостворених суб'єктів кадрових правовідносин у Національній поліції України є Центр рекрутингу Національної поліції України (у структурі якого функціонуватимуть регіональні представництва), основною метою якого є відбір кандидатів на службу до Національної поліції і технічна допомога у проведенні їхньої атестації. Рекрутинговий центр, утворений 11.12.2015 р., – це самостійна структура, що не входить до складу Національної поліції, а також незалежна від політичних та інших впливів. Тобто даний центр уповноважений займатися пошуком, атестацією, доббором, оцінкою і розвитком кадрів для Національної поліції. Проте адміністративно-правовий статус новоствореного Центру рекрутингу не визначено.

На нашу думку, першочерговим завданням кадрового забезпечення Національної поліції є забезпечення комплектування штату. Правовою основою комплектування підрозділів Національної поліції є Конституція України, Закон України «Про Національну поліцію», Закон України «Про Державну службу», Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»,

постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національну поліцію» № 877 від 28.10.2015 року, Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», Наказ МВС України «Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських» від 25.12.2015 № 1631, Наказ МВС України «Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських» від 17.11.2015 № 1465, Наказ МВС України «Про затвердження Порядку підготовки та видання наказів щодо проходження служби в поліції» від 23.11.2016 № 1235, Наказ МВС «Про затвердження Типової форми контракту про проходження служби в поліції та Порядку укладання контракту про проходження служби в поліції» від 03.02.2017 року № 89.

Відповідно до пункту 5 статті 13 Закону України «Про Національну поліцію» загальна чисельність поліції, що утримується за рахунок коштів Державного бюджету України, до 01 січня 2018 року не може перевищувати 140 тисяч осіб. Проте залишається гостра необхідність зайняти необхідну кількість вакантних посад, а подальший статус та стратегія діяльності відомчих вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку поліцейських не визначені.

Так, станом на 18.09.2017 року на офіційному сайті патрульної поліції України оголошено набір на безстрокову службу на посаду інспектора патрульної поліції у 23 областях, а саме в містах Бориспіль — 30 вакансій; Вінниця — 40 вакансій; Дніпро — 250 вакансій; Житомир — 20 вакансій; Запоріжжя — 90 вакансій; Ізмаїл — 110 вакансій; Київ — 200 вакансій; Ковель — 50 вакансій; Краматорськ і Слов'янськ — 25 вакансій; Кременчук — 20 вакансій; Кривий Ріг — 20 вакансій; Кропивницький — 25 вакансій; Луцьк — 40 вакансій; Львів — 200 вакансії; Маріуполь — 30 вакансій; Миколаїв — 20 вакансій; Одеса — 300 вакансій; Полтава — 20 вакансій; Рівне — 20 вакансій; Сєвєродонецьк, Лисичанськ і Рубіжне — 30 вакансій; Суми — 25 вакансій; Тернопіль — 25 вакансій; Ужгород і Мукачево — 70 вакансій; Умань — 80

вакансій; Харків — 50 вакансій; Херсон — 25 вакансій; Хмельницький — 25 вакансій; Черкаси — 20 вакансій; Чернівці — 25 вакансій; Чернігів — 25 вакансій. Отже, сумарна кількість вакансій лише в патрульній поліції України на сьогодні складає 1662.

У деяких регіонах некомплект є просто критичним – понад чверть особового складу. Тому набір кандидатів на службу визначено пріоритетом для Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції. Відтак, до кінця 2017 року планується укомплектувати від 10 до 15 тисяч вакантних посад поліцейських.

На думку Міністра внутрішніх справ А. Авакова, головне завдання поліцейських комісій – у визначені терміни відібрати найдостойніших кандидатів на вакантні посади поліцейських й укомплектувати лави НПУ належним чином. Зараз некомплект поліцейських становить близько 22 тисяч осіб, а це – 20 % особового складу. «У деяких регіонах ми маємо критичну цифру – до 40 % некомплект працівників оперативних та слідчих підрозділів. Тому чим швидше ми закінчимо відбирати кандидатів і почнемо направляти їх на навчання, тим легше буде іншим працівникам, коли вони через 5-6 місяців вийдуть на роботу», – зазначив Голова Національної поліції Сергій Князєв. Він також зауважив, що за умови відбору, приміром, 20 тисяч кандидатів, їх навчання займе як мінімум 10-12 місяців.

Підтримуємо думку М.В. Романенко про те, що безперервність як принцип діяльності поліції потребує комплектування персоналу поліції у найкоротший строк, не забуваючи про основні цілі реформи системи правоохоронних органів.

Причинами проблем комплектування підрозділів Національної поліції можна назвати: 1) передчасний та неякісний відбір кандидатів на вакантні посади в підрозділах патрульної поліції у 2015 році спричинив відтік кадрів та некомплект підрозділів у 2017 році; 2) у тексті закону та інших нормативно-правових актів законодавцем не достатньо роз'яснено, в чому полягає комплектування підрозділів Національної поліції та не однозначно визначені

поняття «добір на посаду», «призначення на посаду поліцейського», «штатний розпис (штат)», «штатна посада», «комплектування в порядку просування по службі»; 3) невизначеність напрямку реформування вищих навчальних закладів зі специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку поліцейських, та їх ролі в комплектуванні підрозділів Національної поліції.

Також слід звернути увагу на низку недоліків кадрових процедур в поліції. Зокрема, В. А. Ліпницький аналізує проблеми набору поліцейських в умовах реформування МВС, серед яких визначає такі: 1) передчасний та неякісний відбір кандидатів на вакантні посади в підрозділах патрульної служби МВС України; 2) непрозорість застосування системи відбору кадрів на службу до реформованих підрозділів поліції; 3) у тексті закону та інших нормативно-правових актів законодавцем не роз'яснено, в чому полягає і в яких діях повинно проявлятися «партнерство» поліції і населення; 4) соціальна і правова незахищеність працівників поліції.

На нашу думку, проблемними питаннями кадрових процедур в поліції є те, що послідовність етапів конкурсних випробувань та їх зміст може змінюватись залежно від посади, на яку оголошується конкурс. Крім того, передбачений конкурс є обов'язковим лише для посад молодшого складу Національної поліції, а призначення на посади середнього та вищого складу й надалі відбудуватиметься за «старою» схемою – на розсуд керівництва, тобто не є обов'язковим. Жодних конкурсних процедур та контролю громадськості не передбачено й щодо ротації кадрів. Не запланована участь поліцейських комісій і в процесі прийому на навчання до вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку поліцейських.

В Законі України «Про Національну поліцію» зазначено, що посади середнього складу поліції є безстроковими. Призначенню на посади молодшого складу передують укладення контракту терміном на 2 роки без права продовження. Тобто, з людиною, яка приймається на службу на посаду молодшого складу поліції, укладається контракт протягом одного 2-х річного періоду. Якщо людина протягом цього часу успішно виконує свої обов'язки –

вона продовжує службу у органах поліції вже на постійній основі, без вимоги укладання контракту. Відповідно працює до досягнення пограничного віку, або виходу на пенсію. Проте контракт, що складається з особами, що вступають на службу на посаду молодшого складу поліції, не передбачає компенсацію за утримання особи на забезпеченні Національної поліції протягом служби, ані у разі дострокового порушення умов контракту, ані після закінчення його терміну, як у контракті з особами, що приймаються на службу в поліцію, вступивши до вищого навчального закладу зі специфічними умовами навчання.

На нашу думку, ефективна діяльність державного службовця багато в чому залежить від його належної підготовки та мотивації працювати за фахом. Тому вважаємо, що матеріальне зобов'язання перед державою стримувало б поліцейських від порушення умов контракту та звільнення після закінчення його дії, компенсувало би витрати держави на дорогий процес відбору кандидатів та їх навчання.

Також слід звернути увагу на те, що законодавець, передбачивши нижній віковий критерій прийняття на службу в поліцію, не передбачив верхню вікову межу.

Відповідно до Закону служба у збройних силах чи військова кафедра не є обов'язковою, щоб стати поліцейським. Крім того, не вимагається наявності стажу роботи, лише усвідомлення завдання, які ставляться перед особою при проходженні служби поліції.

Ми вбачаємо в цьому упущення, адже висунення зазначених вимог до кандидатів на службу в поліцію підвищило б якість відібраних кадрів, сприяло виключенню випадкових кандидатів, що не визначились із майбутньою професією на користь тих, хто пройшов базову воєнну підготовку та освоїв специфіку служби в правоохоронній сфері. Також пропонуємо надавати пріоритет кандидатам на службу в поліції випускникам вищих навчальних закладів зі специфічними умовами навчання та особам із вищою, бажано юридичною, освітою. На нашу думку, такі вимоги відповідатимуть

очікуванню суспільства на отримання від поліцейських якісних правоохоронних послуг в майбутньому, зменшати матеріальні витрати та часу Міністерства внутрішніх справ на підготовку й навчання поліцейських.

Таким чином питання удосконалення процесу відбору кандидатів на службу до Національної поліції залишається актуальним. Дискусійним є те, чи достатньо загальних вимог до кандидатів на службу в поліції, викладених у чинному Законі, чи все ж таки доцільно їх деталізувати. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку може бути систематизація результатів досліджень всіх аспектів кадрового забезпечення, добору й професійної підготовки персоналу поліції, здійснення порівняльного аналізу професійної підготовки персоналу Національної поліції України з іншими партнерськими країнами й окреслення можливостей реалізації запропонованих ідей.

Питання для самоконтролю

1. Поняття , цілі та завдання державної кадрової політики
2. Кадрова політика в підрозділах Національної поліції
3. Актуальні проблеми реалізації кадрової політики в Національній поліції

Теми рефератів

1. Пріоритетні напрямки розвитку кадрової політики МВС України
2. Проблеми комплектування підрозділів Національної поліції

Теми доповідей

1. Адміністративно-правовий статус підрозділів кадрового забезпечення Національної поліції
2. Особливості організації професійного навчання в системі Національної поліції України

Розділ 9

Управління Національною поліцією у надзвичайних умовах

9.1. Поняття і класифікація надзвичайних умов

9.2. Порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності

9.3. Порядок взаємодії територіальних органів поліції та міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України під час реагування на надзвичайні ситуації, у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану

9.1. Поняття та класифікація надзвичайних умов

Здійснення процесу управління Національною поліцією у надзвичайних умовах залежить від причин їх виникнення, наслідків та задач, які необхідно вирішити. Задачі Національної поліції України у надзвичайних умовах встановлені законодавчою базою та нормативно-правовими актами України, що регламентують діяльність поліції, а саме: Конституція України; Закон України «Про Національну поліцію»; Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану»; Закон України «Про правовий режим воєнного стану»; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України» від 28.10.2015 № 878; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національну поліцію» від 28.10.2015 № 877; Постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2004 № 368 «Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями»; Наказ МВС України від 10.12.2015 № 1560 «Про затвердження Інструкції про порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності»; Наказ МВС України від 31.10.2016 № 1129 «Про затвердження Інструкції про порядок взаємодії територіальних органів поліції та міжрегіональних територіальних

органів Національної поліції України під час реагування на надзвичайні ситуації, у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» та інші нормативно-правові акти, а також типові плани дій відділів поліції.

До основних задач Національної поліції у надзвичайних умовах відносяться:

1. Попередження, припинення та ліквідація групових порушень громадського порядку та масових безладь.
2. Розшук та затримання озброєнних та особливо небезпечних злочинців.
3. Затримання злочинців, які намагаються захопити повітряне судно чи інші важливі об'єкти, а також злочинців.
4. Забезпечення посиленої охорони особливо важливих та інших об'єктів.
5. Забезпечення публічного порядку та безпеки під час значних виробничих аварій, катастроф, токсичних та радіаційних заражень місцевості.
6. Забезпечення громадського порядку та безпеки під час пожеж.
7. Участь у рятуванні людей та надання їм допомоги.
8. Забезпечення охорони майна, яке залишилося без догляду.

До діяльності у надзвичайних умовах поліцейські готуються завчасно з урахуванням оперативної обстановки, існуючої інформації, політичних, економічних та соціальних умов, географічного положення та інших обставин. Завчасно визначаються місце та час можливого виникнення подій та явищ, які можуть викликати надзвичайні умови. Якщо можна спрогнозувати наступ та розвиток надзвичайних умов, чи вони очікуються, розробляються типові спеціальні плани, відповідно з якими здійснюється підготовка особового складу та необхідного матеріально-технічного забезпечення Національної поліції.

Під надзвичайними умовами треба розуміти підвищену за ступенем небезпеки для життя людей, збереження матеріальних та культурних

цінностей, обстановку, що викликана явищами природнього, біологічного та соціального характеру і потребує від Національної поліції для її нормалізації спеціальних організаційно-правових заходів та їх ресурсного забезпечення.

Це поняття містить в собі, як зміст, так і форму вираження надзвичайних умов. Воно не обмежується характеристикою обстановки, яка виникає лише під час стихійного лиха, епідемії, епізоотії, а містить в собі більш широке коло обставин соціального характеру. В ньому відображаються головні розрізнявальні особливості діяльності Національної поліції.

Такі умови можуть виникнути під час: а) стихійного лиха; б) аварії та катастрофи; в) епідемії та епізоотії; г) групових порушень громадського порядку; д) в наслідок скоєння особливо небезпечних злочинів, які носять винятковий характер; і) спроби зруйнувати державну владу шляхом насильства. Національна поліція у таких умовах повинна діяти кваліфіковано.

Обставинами, які дозволяють визначити ситуацію, як надзвичайну є:

- 1) особливий правовий режим;
- 2) створення нових структурних підрозділів і органів управління;
- 3) залучення додаткових сил та засобів;
- 4) створення нової системи управління та зв'язку;
- 5) проведення спеціальних операцій.

Всі обставини виникнення надзвичайних умов можна поділити на:

- природнього;
- біологічного;
- соціального характеру;

До явищ природнього характеру відносяться: повені; землетруси; оповзні; обвали; бурі та урагани; снігові замети тощо. До явищ біологічного характеру відносяться: епідемії; епізоотії; епіфітотії; масові поширення шкідників сільськогосподарських культур, які носять характер стихійного лиха і т.д. До явищ соціального характеру відносяться: а) кримінальні прояви (групові порушення громадського порядку; масові безладдя; втечі злочинців з

місць позбавлення волі; скоїння особливо небезпечних злочинів; захоплення злочинцями літаків та заручників тощо), б) некримінальні прояви (масові неорганізовані виступи громадян та самодіяльних організацій; масові політичні, спортивні, культурні, та інші заходи; катастрофи та аварії тощо).

Надзвичайні умови виникають також під час особливого періоду та у воєнний час, коли на Національну поліцію покладаються спеціальні завдання у частині Цивільної оборони, мобілізаційної роботи тощо. Надзвичайні умови порушують звичний ритм життя населення районів, міст, селищ, створюють загрозу для здоров'я та життя багатьох людей, завдають велику матеріальну шкоду, порушують працю державних установ, транспорту, зв'язку, загострюють соціальну напругу, збільшується рівень злочинності та інших порушень громадського порядку.

При визначенні поняття надзвичайних умов необхідно зробити розмежування між умовами "надзвичайними", "екстремальними", та "особливими". Ці поняття, на нашу думку, мають різний зміст, якщо надзвичайними являються обставини, які викликають підвищену суспільну небезпеку для життя людей та збереження цінностей без постановки дій у певні рамки, то екстремальними умовами можна назвати такі надзвичайні умови, які можуть завдати катастрофічні наслідки (тобто смерть людей тощо), що можуть поставити дії людей, які піддалися їх впливові та органи держави у рамки дій, які можна назвати "крайньою необхідністю", та потребують по відношенню до них прийняття адекватних актів управління. В цілому ж, особливі та надзвичайні умови потребують від Національної поліції прийняття заходів, але не являють собою, як правило, суспільної безпеки, значної загрози у випадках їх своєчасної локалізації та ліквідації.

У зв'язку з вище обговореним, причини виникнення надзвичайних умов відносно діяльності Національної поліції можна розділити на об'єктивні та суб'єктивні. Перші з них не залежать від діяльності Національної поліції, а другі виникли внаслідок незадовільної їх діяльності, наприклад, перевищення влади працівниками поліції тощо.

Необхідно також враховувати, що класифікація надзвичайних умов має не тільки практичну, а й теоретичну значимість, так як кожний з вищевиділених типів має свою ступінь суспільної небезпеки. В залежності від якого, керівник в Національній поліції приймає управлінське рішення щодо: захисту населення, попередження та ліквідації шкідливих наслідків, організації взаємодії із державними органами та правоохоронними структурами.

Класифікацію надзвичайних умов можна провести за наступними критеріями та напрямками: в залежності від поширення дій (місцевого; регіонального; державного значення); за часом виникнення (прогнозовані (очікувані); незпрогнозовані (раптові)).

Разом з тим незпрогнозовані надзвичайні умови поділяються за ступенем раптовості на 3 типи:

1) очікувана подія відома, а управлінське рішення, яке повинне бути реалізоване при її появі, відпрацьоване та готове, невідомий тільки час події;

2) очікувана подія відома лише у загальних рисах, а тому управлінське рішення підготувати вчасно практично не можливо; час виникнення події також невідомий;

3) невідомий не тільки час виникнення події, а й характер самої події, яка створює надзвичайно велику невизначеність відносно того, як діяти в обстановці раптовості.

Підхід до класифікації надзвичайних умов може бути неоднозначним. Наприклад, фахівець з управління В.І. Іллічов відмічає, що стихійні лиха (надзвичайні події), в залежності від його характеру та ступеню суспільної небезпеки, можна умовно поділити на:

- які закономірно повторюються (повені, снігові та піщані заноси);
- які виникають раптово (землетруси, урагани, епізоотії, пожежі).

Надзвичайні особливі умови місцевого значення можуть мати місце в окремому населеному пункті, мікрорайоні, вони не викликають небезпеки для

регіону та держави в цілому. У таких умовах можуть успішно діяти органи Національної поліції із наданими їм силами та засобами.

Надзвичайні умови регіонального значення є такими, що поширюються на територію області та території, які знаходяться поблизу, являють собою небезпеку для населення регіону, завдають значну матеріальну шкоду, потребують великих зусиль від правоохоронних органів та органів влади (повені у Закарпатській області).

Надзвичайні умови державного значення хоча і мають своє обмежене місце виникнення та поширення, але одержують загальнодержавний статус за наслідками (аварія на ЧАЕС).

Цілий ряд явищ соціального походження (кримінального та некримінального характеру), явищ природного та біологічного походження на основі аналізу інформації, наукових досліджень, вивчення закономірностей природи, можна передбачити та спрогнозувати їх розвиток. Ці обставини дозволяють Національній поліції завчасно підготуватися шляхом тренування, вивчення, накопичення сил та засобів до виконання обов'язків в особливих умовах. Крім того, надзвичайні ситуації можуть виникати у діяльності не тільки всього органу, а й окремих його співробітників чи групи робітників. Найчастіше екстремальні ситуації виникають під час припинення хуліганства та інших правопорушень, які мають місце на вулиці чи в громадському місці, при розгляданні побутових конфліктів, затриманні злочинців, під час складання документів у їх присутності. Більшість таких випадків мало місце, коли поліцейський був наодинці з правопорушниками та не очікував агресивної поведінки, не спостерігав за поведінкою порушника, відвертав увагу на інші дії, виявляв нерішучість. Готуючи поліцейських до діяльності у надзвичайних умовах, керівник повинен забезпечити підготовку до дій у таких умовах, як усього колективу в цілому, так і окремих його працівників.

9.2. Порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності

Відповідно до вимог Законів України «Про Національну поліцію», «Про правовий режим надзвичайного стану», Положення про Національну поліцію, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 877, Положення про Міністерство внутрішніх справ України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 878, Указу Президента України від 21 липня 1994 року № 396 «Про невідкладні заходи щодо посилення боротьби зі злочинністю» МВС України прийняло Наказ МВС України від 10.12.2015 № 1560 «Про затвердження Інструкції про порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності», який визначає організаційно-правові основи та порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності, організацію управління та особливості діяльності поліції в умовах його введення.

Відповідно до даного наказу **посилений варіант службової діяльності** (далі - посилений варіант) - комплекс організаційно-правових, превентивних, профілактичних, оперативних та інших заходів, пов'язаних з особливим режимом виконання службових завдань і залученням значної кількості поліцейських з метою швидкої стабілізації оперативної обстановки, якщо наявними силами і засобами, що безпосередньо залучені до забезпечення публічної безпеки і порядку у повсякденному режимі несення служби, їх виконати неможливо.

Залежно від обставин, що склалися, посилений варіант може бути оголошений як для всіх працівників органів поліції, так і для її окремого органу або відокремленого підрозділу.

Метою введення посиленого варіанта є найшвидша нормалізація оперативної обстановки та відновлення правопорядку, усунення загрози життю чи здоров'ю громадян, створення умов для нормального

функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інших соціальних інститутів суспільства.

Посилений варіант може бути введений на території держави або в окремих її регіонах чи населених пунктах до введення в установленому порядку надзвичайного стану за наявності реальної загрози безпеці або життю громадян, усунення якої є одним із основних завдань Національної поліції України.

Посилений варіант вводиться в разі:

1) повідомлення про обставини (події), що можуть призвести чи призвели до загострення оперативної обстановки, можуть створити чи створили загрозу життю (здоров'ю) громадян, їх конституційним правам і свободам;

2) виникнення масових заворушень, що супроводжуються обмеженням певних прав і свобод людини;

3) виникнення міжнаціональних і міжконфесійних конфліктів, блокування або захоплення особливо важливих об'єктів або окремих місцевостей, що загрожує безпеці громадян і порушує функціонування органів державної влади та органів місцевого *самоврядування*;

4) учинення терористичних актів;

5) виникнення тяжких надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, що створюють загрозу життю і здоров'ю значної кількості населення;

6) спроби захоплення державної влади чи зміни конституційного ладу України шляхом насильства.

Рішення щодо переведення на посилений варіант приймають:

1) Голова Національної поліції України або особа, яка виконує його обов'язки, - стосовно всіх поліцейських як у масштабі держави, так і в окремих її регіонах;

2) начальники головних управлінь Національної поліції в Автономній Республіці Крим та місті Севастополі, областях, місті Києві (далі - ГУНП) або

особи, які виконують їх обов'язки, - стосовно поліцейських, які проходять службу в апараті ГУНП та відповідних підрозділах територіальних органів НПУ на території обслуговування або в окремих районах, населених пунктах;

3) начальники відділів, відділень поліції в районах, містах, районах у містах або особи, які виконують їх обов'язки, - щодо підпорядкованих поліцейських.

Поліцейські, які проходять службу в регіональних підрозділах міжрегіональних територіальних органів поліції, на час запровадження посиленого варіанта перебувають в оперативному підпорядкуванні ГУНП. Їх функціональне використання визначається начальником відповідного ГУНП за погодженням з керівниками зазначених вище органів.

Голова Національної поліції України або особа, яка виконує його обов'язки, а також начальники головних управлінь Національної поліції в Автономній Республіці Крим та місті Севастополі, областях, місті Києві або особи, які виконують їх обов'язки, після введення посиленого варіанта негайно повідомляють про це Голову Національної поліції України або особу, яка виконує його обов'язки, та чергову частину Департаменту організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Національної поліції України, а начальники відділів, відділень поліції в районах, містах, районах у містах або особи, які виконують їх обов'язки, - чергову частину відповідного ГУНП.

Про переведення органів Національної поліції України або відокремлених підрозділів на посилений варіант керівники, які мають право введення посиленого варіанта, повідомляють (за необхідності) органи державної влади та місцевого самоврядування, інші правоохоронні органи, юридичних осіб публічного та приватного права, які взаємодіють з ними в межах виконання мети введення посиленого варіанта.

Переведення на посилений варіант здійснюється шляхом видання наказу і доведення його до відома підпорядкованих поліцейських.

У наказі про переведення на посилений варіант зазначаються:

- 1) обґрунтування необхідності переведення;
- 2) час, з якого вводиться посилений варіант, і строк, на який він вводиться;
- 3) межі території, на якій вводиться посилений варіант;
- 4) забезпечення поліцейських вогнепальною зброєю, оснащення їх спецзасобами та засобами зв'язку;
- 5) інші питання, що обумовлені цією Інструкцією.

Строк безперервного здійснення заходів у разі введення посиленого варіанта залежить від складності оперативної обстановки та навантаження на поліцейських під час виконання поставлених завдань.

Посилений варіант вводиться на строк:

- 1) **до 20 діб** - Головою Національної поліції України або особою, яка виконує його обов'язки;
- 2) **до 15 діб** - начальниками ГУНП або особами, які виконують їх обов'язки;
- 3) **до 10 діб** - начальниками відділів, відділень поліції в районах, містах, районах у містах або особами, які виконують їх обов'язки.

Продовження зазначених строків посиленого варіанта здійснюють:

- 1) Голова Національної поліції України або особа, яка виконує його обов'язки, - на строк до 10 діб;
- 2) начальники ГУНП, начальники відділів, відділень поліції в районах, містах, районах у містах або особи, які виконують їх обов'язки, - на строк до 5 діб.

Рішення про продовження строку посиленого варіанта приймається в порядку, визначеному законодавством.

Керівники, які мають право введення посиленого варіанта, відповідають за обґрунтованість його введення.

Дострокова відміна посиленого варіанта здійснюється в разі усунення обставин, що обумовили необхідність його введення, шляхом видання наказу керівником, який має право введення посиленого варіанта.

Після відміни посиленого варіанта начальники ГУНП або особи, які виконують їх обов'язки, готують доповідну записку про вжиті в процесі посиленого варіанта заходи, їх результати та наслідки, а також пропозиції щодо вдосконалення організації дій за таких умов і в строк до трьох діб надсилають до Департаменту організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Національної поліції України для узагальнення та подальшої доповіді Голові Національної поліції України або особі, яка виконує його обов'язки; начальники відділів, відділень поліції в районах, містах, районах у містах або особи, які виконують їх обов'язки, готують доповідну записку та надсилають у той самий строк до управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування відповідного ГУНП.

Інформація про результати переведення на посилений варіант і заходи, які вживаються або вживалися, може надаватися заінтересованим правоохоронним органам, органам державної влади та засобам масової інформації з урахуванням установлених законодавством обмежень.

У разі введення надзвичайного стану в Україні чи в окремих її місцевостях строк уведення посиленого варіанта має відповідати строку, визначеному в Указі Президента України.

На посилений варіант можуть переводитися як усі органи системи Національної поліції України, так і окремі відповідні підрозділи територіальних органів.

Залежно від обставин, за яких було введено посилений варіант, сили, що залучаються, **поділяються на три групи:**

- 1) перша група - основні сили;
- 2) друга група - додаткові сили, що виділяються за рахунок відокремлених підрозділів того самого регіону;

3) третя група - сили, які залучаються за рахунок ГУНП інших регіонів (зведені загони).

Виділення додаткових сил та зведених загонів з інших регіонів у підпорядкування начальників ГУНП здійснюється за наказом Голови Національної поліції України або особи, яка виконує його обов'язки.

Виділення додаткових сил та зведених загонів у розпорядження начальників відділів, відділень поліції в районах, містах, районах у містах здійснюється за наказами начальників ГУНП або осіб, які виконують їх обов'язки.

За наказом керівників, які мають право введення посиленого варіанта, чисельність сил може бути збільшена за рахунок:

1) тимчасової відміни вихідних днів для поліцейських та відкриття їх із відпусток;

2) припинення здійснення відряджень або відкриття з них поліцейських;

3) установлення для поліцейських (крім добових нарядів) несення служби понад установлену тривалість робочого часу, а також у вихідні та святкові дні, але не більше 12-годинного робочого дня та шестиденного робочого тижня.

Залежно від оперативної обстановки керівник, який має право введення посиленого варіанта, може перевести поліцейських на їх компактне розміщення у службових приміщеннях поліції або в гуртожитках, готелях та інших приміщеннях для тимчасового проживання з дотриманням санітарно-гігієнічних норм.

Розміщення за межами службових приміщень поліції погоджується з органами виконавчої влади, яким належать відповідні приміщення, з обов'язковою організацією необхідних видів комунального, продовольчого та інших видів забезпечення.

У комплексі завдань із забезпечення посиленого варіанта передбачається:

- 1) установлення добового чергування керівництва поліції;
- 2) посилення добових нарядів чергових частин та слідчо-оперативних груп, створення груп документування або збільшення їх чисельності;
- 3) забезпечення чергування поліцейських у кількості, необхідній для виконання поставлених службових завдань;
- 4) розгортання додаткових контрольних пунктів, маршрутів та постів, інших нарядів згідно з типовими планами або залежно від обстановки, що склалася;
- 5) посилення охорони важливих об'єктів, у тому числі об'єктів спеціальних установ поліції та прилеглих до них територій, та осіб, які в них утримуються;
- 6) максимальне відпрацювання території, що обслуговується, а також залучення для забезпечення публічної безпеки і порядку додаткових сил та засобів;
- 7) перевірка протипожежного стану об'єктів системи поліції, готовності протипожежних засобів;
- 8) формування (за необхідності) зведених загонів у разі загрози виникнення або виникнення групових порушень публічної безпеки і порядку чи масових заворушень;
- 9) створення мобільного резерву сил і засобів;
- 10) обов'язкова перевірка наявності, стану, додержання порядку збереження зброї, боєприпасів, вибухових, сильнодіючих, отруйних речовин, спеціальних засобів, посилений контроль за їх видачею.

У разі потреби керівниками, які мають право введення посиленого варіанта, можуть бути додатково запроваджені інші заходи в межах повноважень, визначених законодавством.

Залучення поліцейських, які переведені на посилений варіант, для виконання інших службових завдань здійснюється тільки за письмовим рішенням керівників, які мають право введення посиленого варіанта.

До посиленого варіанта не залучаються поліцейські з числа одиноких матерів, вагітних жінок, батьків, які виховують дитину без матері, у тому числі в разі тривалого перебування матері в закладі охорони здоров'я.

На період посиленого варіанта оплата праці поліцейських у надурочний і нічний час, у вихідні і святкові дні проводиться згідно із законодавством України.

При цьому раз на тиждень поліцейським обов'язково надається час не менше доби для відпочинку. У разі відкликання поліцейських з відпустки їм надаються гарантії та компенсації в порядку, установленому законодавством України.

Безпосереднє управління залученими силами та засобами, організацію взаємодії, збирання, аналіз оперативної інформації та обмін нею здійснюють керівники Національної поліції, ГУНП, відповідних підрозділів територіальних органів Національної поліції України або їх заступники відповідно до компетенції тих служб, діяльність яких найбільше відповідає меті введення посиленого варіанта.

За наявності технічної можливості під час проведення спільних з іншими правоохоронними органами або військовими формуваннями заходів поліцейські, які переводяться на посилений варіант, працюють на єдиному каналі радіозв'язку.

Усебічне забезпечення (морально-психологічне, медичне, матеріально-технічне, зв'язок) поліцейських, задіяних на період посиленого варіанта, покладається на орган поліції відповідно до компетенції і здійснюється згідно з чинним законодавством.

Отже, управлінське рішення про переведення органу Національної поліції на посилений варіант несення служби приймає керівник відповідного рівня. Умови та порядок переведення Національної поліції на посилений варіант службової діяльності затверджені Наказом МВС України від 10.12.2015 № 1560 «Про затвердження Інструкції про порядок переведення

органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності».

9.3.Порядок взаємодії територіальних органів поліції та міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України під час реагування на надзвичайні ситуації, у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану

Порядок взаємодії територіальних органів поліції та міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України під час реагування на надзвичайні ситуації, у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану визначається відповідно до Кодексу цивільного захисту України, Законів України «Про Національну поліцію», «Про правовий режим воєнного стану» і «Про правовий режим надзвичайного стану», Указу Президента України від 23 вересня 2016 року № 406/2016, Положення про єдину державну систему цивільного захисту, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 09 січня 2014 року № 11, Типового положення про функціональну підсистему єдиної державної системи цивільного захисту, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 березня 2015 року № 101, Типового плану запровадження та забезпечення заходів правового режиму воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2015 року № 544, Типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 року № 409, постанови Кабінету Міністрів України від 21 березня 2007 року № 507, Положення про єдину державну систему запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2016 року № 92, Інструкції про порядок взаємодії між Державною службою України з

надзвичайних ситуацій, Національною поліцією України та Національною гвардією України у сфері запобігання і реагування на надзвичайні ситуації, пожежі та небезпечні події, затвердженої наказом Міністерства внутрішніх справ України від 22 серпня 2016 року № 859, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 14 вересня 2016 року за № 1254/29384, Положення про штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, затвердженого наказом Міністерства внутрішніх справ України від 26 грудня 2014 року № 1406, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 16 січня 2015 року за № 47/26492, Наказ МВС України від 31.10.2016 № 1129 «Про затвердження Інструкції про порядок взаємодії територіальних органів поліції та міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України під час реагування на надзвичайні ситуації, у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану».

Слід зазначити, що спеціальні службові завдання - це завдання, що виконуються територіальними (у тому числі - міжрегіональними) органами Національної поліції України, їх структурними і відокремленими підрозділами при реагуванні на надзвичайні ситуації, проведенні аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, відпрацюванні та уведенні в дію планів реагування на надзвичайні ситуації та/або при виконанні визначених законодавством України службових завдань у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану, а також виконанні завдань територіальної оборони та цивільного захисту в особливий період.

Безпосередня координація виконання спеціальних службових завдань на відповідній території, а також підготовка, навчання і тренування за відповідними напрямками діяльності здійснюються:

- 1) у разі надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру - комісією з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя відповідно до Типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань

техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 року № 409;

2) у разі соціальних надзвичайних ситуацій - координаційними групами Антитерористичного центру при регіональних органах Служби безпеки України (у разі терористичних проявів відповідно до Положення про єдину державну систему запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2016 року № 92) та територіальними органами поліції (у разі кримінальних проявів відповідно до Положення про Національну поліцію, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 877);

3) у разі воєнних надзвичайних ситуацій та участі у виконанні завдань територіальної оборони - відповідними радами оборони Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя через штаби зон територіальної оборони (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 21 березня 2007 року № 507) або військово-цивільними адміністраціями (у разі їх утворення відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації»).

Порядок взаємодії Національної поліції України з Державною службою України з надзвичайних ситуацій та Національною гвардією України під час виконання спільних заходів із запобігання і реагування на надзвичайні ситуації, пожежі та небезпечні події визначається Інструкцією про порядок взаємодії між Державною службою України з надзвичайних ситуацій, Національною поліцією України та Національною гвардією України у сфері запобігання і реагування на надзвичайні ситуації, пожежі та небезпечні події, затвердженою наказом Міністерства внутрішніх справ України від 22 серпня 2016 року № 859, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 14 вересня 2016 року за № 1254/29384.

Під час виконання спеціальних службових завдань органи і підрозділи Національної поліції України, залучені до їх виконання, за необхідності

переводяться на посилений варіант службової діяльності у порядку, визначеному Інструкцією про порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності, затвердженою наказом МВС від 10 грудня 2015 року № 1560, зареєстрованою у Міністерстві юстиції України 05 січня 2016 року за № 12/28142.

Організація взаємодії з питань, визначених цією Інструкцією, покладається на керівників територіальних органів Національної поліції України, утворених відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2015 року № 730 «Про утворення територіальних органів Національної поліції та ліквідацію територіальних органів Міністерства внутрішніх справ». При цьому поліцейські, які проходять службу у відокремлених підрозділах міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України та задіяні до виконання спеціальних службових завдань, на час їх виконання перебувають в оперативному підпорядкуванні ГУНП за місцем дислокації.

Обсяг та перелік спеціальних службових завдань, до виконання яких можуть залучатися поліцейські, які проходять службу у відокремлених підрозділах міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України, визначаються за погодженням з керівниками цих підрозділів.

Питання про оперативне підпорядкування ГУНП поліцейських, які проходять службу у відокремлених підрозділах Департаменту внутрішньої безпеки Національної поліції України, вирішується виключно керівником цього Департаменту або особою, яка виконує його обов'язки.

Поліцейські територіальних органів поліції, які безпосередньо задіяні до виконання спеціальних службових завдань (з поліцейськими, які знаходяться в оперативному підпорядкуванні начальників територіальних органів поліції, включно), завчасно (на етапі попередньої підготовки) визначаються поіменно (наказом або затвердженим відповідним керівником списком) та входять до складу основних сил відповідної функціональної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту.

У разі підготовки до здійснення спеціальних службових завдань начальник територіального органу поліції організовує взаємодію задіяних органів і підрозділів шляхом:

1) оперативного обміну інформацією щодо підготовки до виконання спеціальних службових завдань органами і підрозділами поліції;

2) проведення спільних оперативних нарад керівного складу територіальних органів поліції та відокремлених підрозділів міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України, участі у проведенні нарад відповідних органів управління державних адміністрацій, координаційних груп Антитерористичного центру при регіональних органах Служби безпеки України, військових комісаріатів тощо (далі - місцеві органи управління) з питань підготовки до виконання спеціальних службових завдань;

3) здійснення спільних заходів з виконання спеціальних службових завдань;

4) проведення спільних тренувань, навчань і занять за взаємоузгодженими планами з виконання спеціальних службових завдань відповідно до Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 червня 2013 року № 444;

5) регулярного обміну (коригування, уточнення) розрахунками (розрахунків) сил та засобів, що залучаються до спільного виконання спеціальних службових завдань, та іншою необхідною інформацією для взаємодії і взаємного інформування;

6) здійснення інших заходів, передбачених чинним законодавством.

Відповідно до рівнів функціонування єдиної державної системи цивільного захисту взаємодія здійснюється:

1) *на регіональному рівні* (Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь) - між відповідними ГУНП та міжрегіональними територіальними органами Національної поліції України;

2) *на місцевому рівні* - між відокремленими підрозділами міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України і відокремленими підрозділами ГУНП.

Відокремлені підрозділи міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України в межах своєї компетенції:

1) інформують територіальні органи поліції та їх відокремлені підрозділи (за місцем дислокації) про виявлені ознаки загрози виникнення або повідомляють їм інформацію про реальне виникнення надзвичайних ситуацій та можливі передумови виникнення підстав для виконання спеціальних службових завдань;

2) забезпечують за напрямками діяльності участь в охороні публічного порядку, забезпечують безпеку дорожнього руху, охорону в установленому порядку об'єктів державної, комунальної та приватної власності, протидію злочинності та участь у виконанні завдань територіальної оборони;

3) надають допомогу місцевим органам державної влади, органам місцевого самоврядування, органам військового управління, територіальним органам поліції у проведенні відселення людей з місць, небезпечних для проживання;

4) беруть участь у забезпеченні реалізації спеціального перепускного режиму на межах районів виникнення надзвичайних ситуацій (пожеж, радіоактивного, хімічного, бактеріологічного (біологічного) зараження), районів проведення антитерористичних заходів, а також під час їх ліквідації і супроводження аварійно-рятувальної та іншої спеціальної техніки до осередків зон надзвичайних ситуацій;

5) організовують у межах компетенції регулювання дорожнього руху на маршрутах евакуації, охорону публічного порядку на збірних та приймальних евакуаційних пунктах, пунктах посадки (висадки) на маршрутах евакуації і в районах (пунктах) розміщення евакуйованого населення;

6) планують та здійснюють необхідні заходи щодо захисту життя і здоров'я поліцейських від негативних чинників надзвичайних ситуацій;

7) здійснюють заходи щодо посилення охорони та уведення в дію (за необхідності за окремим наказом) планів оборони адмінбудівель відокремлених підрозділів міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України;

8) здійснюють інші заходи, передбачені законодавством України.

ГУНП в межах своєї компетенції:

1) інформують міжрегіональні територіальні органи Національної поліції України про загрозу виникнення або про реальне виникнення надзвичайних ситуацій та можливі передумови виникнення особливих умов діяльності, у тому числі про отриману від місцевих органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління інформацію;

2) доводять до міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України результати прогнозу обстановки на території обслуговування, наявну інформацію про стан та перспективи розвитку надзвичайних ситуацій і стан роботи з ліквідації їх наслідків;

3) у межах повноважень вживають першочергові заходи з метою попередження поширення надзвичайних ситуацій та мінімізації їх негативних наслідків;

4) організовують здійснення із залученням сил і засобів міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України спеціальних службових завдань щодо:

охорони публічної безпеки і порядку у громадських місцях, місцях масового перебування населення, на евакуаційних пунктах, маршрутах евакуації та в районах (пунктах) розміщення евакуйованого населення;

охорони матеріальних і культурних цінностей в разі стихійного лиха, аварій, пожеж, катастроф та ліквідації їх наслідків, а також при проведенні евакуації;

дотримання у межах компетенції спеціальних режимів перевезень автомобільними дорогами та режимів допуску до зон надзвичайних ситуацій

та районів проведення антитерористичних заходів, а також супроводження аварійно-рятувальної та іншої спеціальної техніки до осередків зон надзвичайних ситуацій;

охорони режимно-обмежувальних і карантинних зон навколо осередків радіоактивного, хімічного, бактеріологічного (біологічного) зараження, районів проведення антитерористичних операцій, під час ліквідації їх наслідків, а також обмеження у встановленому порядку допуску населення до небезпечних зон;

планування та здійснення заходів із забезпечення безпеки дорожнього руху та регулювання дорожнього руху на маршрутах евакуації;

надання допомоги місцевим органам державної влади та органам місцевого самоврядування у проведенні відселення людей з місць, небезпечних для проживання;

посилення охорони та уведення в дію (за необхідності за окремим наказом) планів оборони адмінбудівель органів та підрозділів поліції;

5) планують та здійснюють необхідні заходи щодо захисту життя і здоров'я поліцейських від негативних чинників надзвичайних ситуацій;

6) планують та здійснюють передбачені планами заходи участі у територіальній обороні;

7) здійснюють інші заходи, передбачені законодавством України.

Організація спільних заходів складається з етапів попередньої і безпосередньої (оперативної) підготовки до їх проведення.

На етапі попередньої підготовки сторонами, що взаємодіють, здійснюються:

1) розроблення планів та інших необхідних документів щодо взаємодії (інструкцій, регламентів, табелів, схем взаємодії, телефонних довідників);

2) визначення місць спільного прибуття, подальшого розташування поліцейських, що проходять службу в складі різних підрозділів, обсягів, послідовності й порядку спільного виконання спеціальних службових завдань;

3) узгодження порядку управління і взаємодії підрозділів при спільному виконанні спеціальних службових завдань, а також питань планування та здійснення усіх необхідних видів забезпечення виконання таких заходів;

4) проведення заходів з резервування (визначення (ідентифікація), підготовка, навчання, інструктаж, визначення необхідного резерву або ешелонування) сил і засобів для виконання завдань, пов'язаних з виконанням спеціальних службових завдань;

5) розроблення і здійснення інших необхідних заходів щодо підготовки до взаємодії відокремлених підрозділів територіальних (у тому числі міжрегіональних) органів поліції.

На етапі безпосередньої (оперативної) підготовки здійснюються:

1) оцінка оперативної обстановки, стану, готовності і можливостей наявних сил і засобів;

2) визначення керівника для оперативного управління спільними діями при виконанні спеціальних службових завдань;

3) визначення необхідності залучення додаткових сил Національної поліції України до виконання спеціальних службових завдань, початку й послідовності спільного здійснення таких завдань;

4) виділення техніки та засобів, необхідних для здійснення спільних заходів.

Передача інформації здійснюється шляхом обміну нею (у телефонному режимі, електронними повідомленнями, факсограмами) між:

1) ситуаційними відділами (черговими частинами) управлінь організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування ГУНП та підрозділами (у тому числі відокремленими) міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України - на регіональному рівні (Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь);

2) черговою службою відокремлених підрозділів ГУНП та відокремленими підрозділами міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України - на місцевому рівні.

Для організації обміну оперативною інформацією для оперативних чергових (диспетчерів, відповідальних) завчасно розробляються необхідні інструкції, регламенти, телефонні довідники та організуються канали прямого зв'язку та обміну мультимедійною інформацією з використанням можливостей Єдиної цифрової відомчої телекомунікаційної мережі МВС.

Про зміни контактних даних взаємодіючих органів та підрозділів або про зміни у конкретних показниках залучених сил і засобів взаємодіючі органи і підрозділи негайно інформують про це один одного.

Перевірка (коригування) інструкцій, регламентів, телефонних довідників тощо проводиться щокварталу визначеними відповідальними особами.

У випадку оперативного підпорядкування сил міжрегіональних територіальних підрозділів Національної поліції України начальниками територіальних органів поліції також завчасно визначаються питання забезпечення цих сил озброєнням, боєприпасами, засобами індивідуального захисту, пально-мастильними матеріалами та іншими засобами, необхідними для виконання спеціальних службових завдань.

Під час виконання спеціальних службових завдань до складу органів оперативного управління (ситуаційних (кризових) центрів, штабів з ліквідації надзвичайних ситуацій) залучаються представники відокремлених підрозділів міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України, сили яких беруть участь у виконанні зазначених заходів.

Безпосередня взаємодія організовується між відповідними керівниками, які визначені відповідальними за її організацію від взаємодіючих органів і підрозділів поліції.

У випадку визначення керівника для спільного здійснення службових завдань, пов'язаних з ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій та діями в особливих умовах, за погодженням з керівниками сторін, що взаємодіють, порядок, форми, терміни та обсяг взаємодії визначає цей керівник.

Взаємодія при плануванні і здійсненні заходів територіальної оборони та цивільного захисту в особливий період, а також обмін оперативною інформацією з обмеженим доступом здійснюються відповідно до вимог постанови Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2013 року № 939, та Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 року № 736.

Оповіщення і зв'язок при виявленні і під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, проведенні аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт з місцевими органами виконавчої влади та органами управління цивільного захисту здійснюються відповідно до Положення про організацію оповіщення і зв'язку у надзвичайних ситуаціях, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 1999 року № 192.

Під час виконання спеціальних службових завдань поліцейські забезпечуються засобами індивідуального захисту у порядку та обсягах, визначених Порядком забезпечення населення і працівників формувань та спеціалізованих служб цивільного захисту засобами індивідуального захисту, приладами радіаційної та хімічної розвідки, дозиметричного і хімічного контролю, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2002 року № 1200, а також (за необхідності) спеціальними засобами бронезахисту в установленому порядку.

Отже, для удосконалення взаємодії поліції з іншими правоохоронними органами під час виконання службово-бойових задач в умовах надзвичайних ситуацій потрібно:

- чітке визначення в посадових інструкціях усіх правоохоронних органів порядку організації їх взаємодії;
- формулювання критеріїв оцінки ефективності спільної діяльності з іншими правоохоронними органами;
- організація системи взаємоінформування;

- обговорення результатів взаємодії на міжвідомчих нарадах;
- розвиток співпраці представників різних правоохоронних органів на основі стимулювання їхньої спільної діяльності;
- формування об'єктивної колективної думки в працівників правоохоронного органу щодо взаємодії з іншими правоохоронними структурами;
- підвищення професійної майстерності працівників підрозділів правоохоронних органів.

Питання для самоконтролю

1. Поняття та класифікація надзвичайних умов
2. Порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності
3. Порядок взаємодії територіальних органів поліції та міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України під час реагування на надзвичайні ситуації, у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану

Теми рефератів

- 1.Актуальні проблеми управління підрозділами поліції превентивної діяльності в умовах проведення ООС
- 2.Актуальні проблеми управління підрозділами Національної поліції під час проведення виборів та референдумів в Україні

Теми доповідей

- 1.Особливості управління підрозділами Національної поліції в умовах, що ускладнюють оперативну обстановку
- 2.Особливості управління підрозділами Національної поліції у надзвичайних умовах

Тестові завдання

1. До якого виду управління відноситься управління в Національній поліції?

- (= Державне
- Громадське
- Виробниче
- Приватне)

2. Сукупність усіх видів діяльності держави складає зміст управління:

- (= Державне
- Громадське
- Соціальне
- Публічне)

3. Назвіть, будь-ласка, елементи моделі системи управління:

- (= Суб'єкт, об'єкт, взаємозв'язок
- Керівник, підлеглі
- Суб'єкти та об'єкти управління
- Держава, спеціальні державні органи та установи)

4. Управління в Національній поліції – це:

- (= різновид державного управління, який забезпечує взаємодію систем, служб і підрозділів Національної поліції як єдиного цілого з метою виконання поставлених перед ними завдань з охорони публічного порядку та боротьби зі злочинністю
- сукупність усіх видів діяльності держави
- особливий та самостійний вид діяльності держави, що здійснює окрема система спеціальних державних органів (органів виконавчої влади)
- вплив кого-небудь на щось або когось, в результаті якого підтримується якийсь стан, або здійснюється його якісна заміна і в кінцевому результаті сприяє досягненню мети, заради якої здійснювався цей вплив)

5. Особливістю управління в поліції є:

- (= Поєднання єдиноначальництва і колегіальності при прийнятті найважливіших рішень
- Управління суб'єкта об'єктом
- Необхідність прийняття управлінських рішень у надзвичайних умовах
- Наділення підрозділу слідства правами управлінської самостійності)

6. Оперативна обстановка – це:

- (= Сукупність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища органів внутрішніх справ, які визначають основні умови їх функціонування
- Стан розслідування злочинів на території обслуговування)

- Кількість осіб, які знаходяться під адміністративним наглядом
- Сукупність факторів зовнішнього середовища органів внутрішніх справ, які визначають основні умови їх функціонування)

7. Поліція в рамках інформаційно-аналітичної діяльності:

- (= Здійснює інформаційно-пошукову та інформаційно-аналітичну роботу
- Здійснює облік інформації, що входить до єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ України
 - Формує бази (банки) даних, що входять до єдиної інформаційної системи держави
 - Здійснює інформаційно-розшукову та оперативно-аналітичну роботу)

8. Призначення аналітичної роботи полягає:

- (= у вивченні закономірностей практично всіх процесів і явищ суспільного життя, які тією чи іншою мірою впливають на діяльність органів внутрішніх справ, а також у використанні здобутих відомостей і знань для забезпечення ефективності цієї діяльності
- у використанні здобутих відомостей і знань для забезпечення ефективності цієї діяльності
 - у вивченні закономірностей практично всіх процесів і явищ суспільного життя, які тією чи іншою мірою впливають на діяльність органів внутрішніх справ
 - у вивченні зовнішніх факторів, які впливають на діяльність органів внутрішніх справ, а також удосконалення їх діяльності з урахуванням виявлених обставин)

9. Поліція наповнює та підтримує в актуальному стані бази (банки) даних, що входять до єдиної інформаційної системи Міністерства внутрішніх справ України, стосовно:

- (= осіб, які скоїли адміністративні правопорушення, провадження у справах за якими здійснюється поліцією
- викраденої, втраченої, вилученої, знайденої зброї, а також добровільно зданої зброї із числа тієї, що незаконно зберігалася
 - викрадених (втрачених) документів за зверненням громадян
 - вірно у всіх варіантах)

10. Ведення спеціального електронного архіву, в якому фіксуються кожна дія поліцейського щодо отримання інформації з інформаційних ресурсів, покладається на:

- (= служба інформаційних технологій Міністерства внутрішніх справ України
- інформаційно-аналітичний відділ Міністерства внутрішніх справ України
 - інформаційно-статистичний відділ Міністерства внутрішніх справ України
 - підрозділи організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Міністерства внутрішніх справ України)

11. До планування висуваються такі спеціальні вимоги:

(= наступність планів; поєднання поточного та перспективного планування; комплексний характер планування; напруженість планів; гнучкість планів
 - наукова обґрунтованість; законність; актуальність; реальність; конкретність; несуперечливість; своєчасність; інформативність
 - обґрунтованість, об'єктивність, законність, своєчасність, встановлює обов'язкові правила поведінки
 - визначення проблеми, постановка цілей; розробка варіантів рішення; прийняття (затвердження) рішення; підбір виконавців; оцінка процесу виконання рішення, його корегування; облік і оцінка результатів виконання рішення)

12. Різновид управлінського рішення, змістом якого є система взаємопов'язаних, з'єднаних загальною метою конкретно визначених завдань та заходів, котрі потрібно здійснити у вказаній послідовності і встановлені строки конкретно визначеним виконавцям – це:

(= План
 - Наказ
 - Розпорядження
 - Рішення)

13. Рух документа від суб'єкта до об'єкта управління і навпаки, рух документа всередині об'єкта управління з метою його виконання або встановлення взаємозв'язку називається:

(= Документообіг
 - Статистика
 - Облік
 - Електронна пошта)

14. Процес управління графічно можна представити як:

(= Комунікативні дії → прийняття рішення → реалізація рішення шляхом діяльності виконавців
 - Консультація → вироблення рішення → прийняття рішення
 - Обговорення → прийняття рішення → оприлюднення рішення
 - Підготовка до дискусії → дискусія → прийняття рішення)

15. Перевірка службової діяльності органів (підрозділів) поліції за всіма напрямками роботи та результатів заходів, ужитих для усунення недоліків, виявлених під час проведення попереднього інспектування – це:

(= Контрольна перевірка
 - Інспектування
 - Цільова перевірка
 - Інспекторська перевірка)

16. Моніторинг оперативної обстановки та організація реагування на її зміни – це функція підрозділів:

- (= організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування
- кадрового забезпечення
 - чергової частини відділу поліції
 - всіх підрозділів Національної поліції)

17. Які підрозділи Національної поліції здійснюють координацію, аналіз, планування, контроль та узгодження діяльності структурних підрозділів апарату ГУ та відокремлених структурних підрозділів ГУ \ з питань забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, а також надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги?

- (= підрозділи організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування
- підрозділи кадрового забезпечення
 - чергової частини відділу поліції
 - всі підрозділів Національної поліції)

18. Інструкція про порядок проведення службових розслідувань в Національній поліції України затверджена:

- (= Наказом МВС України від 07.11.2018 № 893
- Наказом МВС України від 22.01.2016 № 39
 - Наказом МВС України від 24.01.2005 р. № 65
 - Наказом Національної поліції України від 24.12.2015 р. № 202)

19. Інструкції з організації планування в системі Національної поліції України затверджена:

- (= Наказом Національної поліції України від 24.12.2015 р. № 202
- Наказом МВС України від 07.11.2018 № 893
 - Наказом МВС України від 22.01.2016 № 39
 - Наказом Національної поліції України від 24.12.2015 р. № 202)

20. Типове положення про управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування головних управлінь Національної поліції України в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, областях, м. Києві затверджене:

- (= Наказом МВС України від 22.01.2016 № 39
- Наказом МВС України від 07.11.2018 № 893
 - Наказом МВС України від 24.01.2005 р. № 65

- Наказом Національної поліції України від 24.12.2015 р. № 202)

21. Інструкція з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції затверджена:

(= Наказом МВС України 30.01.2017 № 67

- Наказом МВС України від 07.11.2018 № 893

- Наказом МВС України від 22.01.2016 № 39

- Наказом Національної поліції України від 24.12.2015 р. № 202)

22. Яким нормативно-правовим актом затверджене Положення про Національну поліцію?

(= Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 877

- Постанова Кабінету Міністрів України від від 16.09.2015 № 730

- Указ Президента України від 09.12.2015 № 693

- Закон України від 02.07.2015)

23. Національна поліція України – це:

(= центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку.

- орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку

- центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини

- центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення підтримання публічної безпеки і порядку)

24. Систему поліції складають:

(= центральний орган управління поліцією та територіальні органи поліції

- кримінальна поліція; патрульна поліція; органи досудового розслідування; поліція охорони; спеціальна поліція; поліція особливого призначення

- головні управління, управління, відділи, відділення поліції

- територіальні органи поліції)

25. У складі поліції функціонують:

(= кримінальна поліція; патрульна поліція; органи досудового розслідування; поліція охорони; спеціальна поліція; поліція особливого призначення

- кримінальна поліція; підрозділи поліції превентивної діяльності; органи досудового розслідування; поліція охорони; спеціальна поліція; поліція особливого призначення

- кримінальна поліція; патрульна поліція; органи досудового розслідування; поліція охорони; спеціальна поліція; підрозділи SWAT

- кримінальна поліція; патрульна поліція; слідство; поліція охорони; спеціальна поліція; поліція особливого призначення)

26. Керівником, заступником керівника територіального органу поліції не може бути призначена особа, яка:

- (= має стаж роботи в галузі права менш як п'ять років
 - відповідає загальним умовам вступу на службу в поліцію
 - має вищу повну юридичну освіту
 - має досвід роботи на керівних посадах не менше одного року)

27. Підтримання правопорядку та забезпечення безпеки на вулицях міст і на дорогах, а також превенція злочинів шляхом патрулювання – це обов'язок:

- (= патрульної поліції
 - кримінальної поліції
 - поліції охорони
 - спеціальної поліції)

28. Поліцейським є громадянин України, який:

- (= склав Присягу поліцейського, проходить службу на відповідних посадах у поліції і якому присвоєно спеціальне звання поліції
 - склав Присягу поліцейського, проходить службу на відповідних посадах у поліції і якому присвоєно спеціальне звання рядового поліції
 - склав Присягу поліцейського, проходить службу на посадах рядового та начальницького складу
 - відповідає всім вимогам, які висуваються до поліцейського, і пройшов відповідний конкурсний відбір)

29. Поліцейський на всій території України незалежно від посади, яку він займає, місцезнаходження і часу доби в разі звернення до нього будь-якої особи із заявою чи повідомленням про події, що загрожують особистій чи публічній безпеці, або в разі безпосереднього виявлення таких подій зобов'язаний:

- (= вжити необхідних заходів з метою рятування людей, надання допомоги особам, які її потребують, і повідомити про це найближчий орган поліції
 - доповісти в чергову частину та діяти відповідно до вказівок чергового
 - доповісти безпосередньому керівнику та діяти відповідно до його вказівок;
 - повинен прийняти заяву та відреагувати тільки у разі знаходження на службі, в іншому випадку роз'яснити громадянину порядок звернення до найближчого підрозділу поліції)

30. Конкурс на службу в поліції обов'язково проводиться серед осіб:

- (= які вперше приймаються на службу в поліції з призначенням на посади молодшого складу поліції;

- які вперше приймаються на службу в поліції з призначенням на посади старшого складу поліції;
- які призначаються на керівні посади;
- двох та більше осіб на одну вакантну посаду)

31. Виберіть правильну відповідь - контракт укладається з:

- (= із заступниками керівника НП та керівниками територіальних органів – на 4 роки з правом продовження контракту одноразово до 4 років
- особами молодшого складу, які вперше прийняті на службу в НП одноразово строком на один рік
 - з керівником НП – на 4 років з правом продовження контракту одноразово до 4 років
 - із заступниками керівників територіальних органів поліції – на 4 роки з правом продовження контракту на той самий термін)

32. Яка підстава звільнення зі служби є невірною:

- (= за власним бажанням (у разі наявності поважної причини)
- через службову невідповідність
 - у зв'язку із закінченням строку контракту
 - у зв'язку з безпосереднім підпорядкуванням близькій особі)

33. Службове розслідування має бути завершеним протягом 1 місяця з дня його призначення. Начальником, може бути продовжено, але не більш як на:

- (= 1 місяць
- тиждень
 - 15 днів
 - 45 діб)

34. Дотримання поліцейським Конституції і законів України, міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, наказів Національної поліції України, нормативно-правових актів Міністерства внутрішніх справ України, Присяги поліцейського, наказів керівників є :

- (= службовою дисципліною
- принципом законності
 - правовою культурою працівника Національної поліції
 - правосвідомістю працівника Національної поліції)

35. Якого стягнення не передбачено Дисциплінарним статутом Національної поліції України:

- (= попередження
- зауваження

- звільнення з посади
- догана)

36. Службове розслідування проводиться та має бути завершено не пізніше:

- (= 1 місяця з дня його призначення керівником
- тижня з дня його призначення керівником
 - 15 днів з дня його призначення керівником
 - 6 місяців з дня його призначення керівником)

37. До строку проведення службового розслідування зараховується час, проведений:

- (= на курсах підвищення кваліфікації
- у відрядженні
 - на лікарняному
 - у відпустці)

38. Яку з цих видів діяльності дозволяється здійснювати поліцейському:

- (= займатись творчою та науково-педагогічною діяльністю
- приймати участь в страйках
 - приймати участь в страйках тільки у випадках передбачених законодавством за письмового погодження з профсоюзом
 - займатись підприємницькою діяльністю)

39. Вимоги, які ставляться до керівника в Національній поліції, можна поділити на такі групи:

- (= особисті, ділові, професійні
- компетентність, вміння організувати роботу, високі моральні стандарти
 - загальна ерудиція, прагнення до влади, оптимізм
 - рівень освіти, стаж роботи, авторитет в колективі)

40. Який стиль керівництва не притаманний керівникові в Національній поліції?

- (= ліберальний
- директивний
 - демократичний
 - авторитарний)

41. Професійне навчання поліцейських складається з:

- (= первинної професійної підготовки; підготовки у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання; післядипломної освіти; службової підготовки

- первинної професійної підготовки; підготовки у навчальних закладах; післядипломної освіти; службової підготовки
- первинної професійної підготовки; підготовки у вищих навчальних закладах; післядипломної освіти; службової підготовки
- первинної професійної підготовки; підготовки у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання; службової підготовки)

42. Система заходів, спрямованих на закріплення та оновлення необхідних знань, умінь та навичок працівника поліції з урахуванням оперативної обстановки, специфіки та профілю його оперативно-службової діяльності – це:

- (= службова підготовка
- первинна професійна підготовка
 - навчання
 - підготовка)

43. Післядипломна освіта поліцейських здійснюється на загальних засадах і складається з:

- (= спеціалізації; перепідготовки; підвищення кваліфікації; стажування
- спеціалізації; підвищення кваліфікації; стажування
 - спеціалізації; перепідготовки; стажування
 - спеціалізації; перепідготовки; підвищення кваліфікації)

44. . Поліцейські зобов'язані проходити підвищення кваліфікації за відповідним напрямом службової діяльності:

- (= не рідше одного разу на три роки та перед призначенням на керівну посаду, у тому числі вищу керівну посаду, ніж займана
- не рідше одного разу на три роки
 - перед призначенням на керівну посаду, у тому числі вищу керівну посаду, ніж займана
 - не рідше одного разу на три роки та перед призначенням на керівну посаду)

45. Особи, які мають спеціальні звання середнього і вищого складу поліції, перебувають на службі до досягнення ними такого віку:

- (= до підполковників поліції включно - 55 років; полковники, генерали поліції
- 60 років
 - 55 років
 - 60 років
 - до підполковників поліції включно - 60 років; полковники, генерали поліції
 - 65 років)

46. До особової справи не вноситься така інформація:

- (= інформація про майно, наявне у власності поліцейського
- автобіографічна інформація поліцейського та членів його сім'ї

- інформація про проходження служби
- інформація, що характеризує професійні, освітні та особисті якості особи)

47. Види спеціальних звань поліцейського:

(= спеціальні звання молодшого, середнього та вищого складу поліції

- спеціальні звання рядового та начальницького складу поліції
- спеціальні звання молодшого та вищого складу поліції
- спеціальні звання рядового та офіцерського складу поліції)

48. Громадяни України, які виявили бажання вступити на службу в поліції, за їхньою згодою проходять:

(= тестування на поліграфі

- обстеження на предмет виявлення алкогольної, наркотичної та токсичної залежності
- медичне обстеження
- спеціальну перевірку)

49. Конкурс на службу в поліції та/або на зайняття вакантної посади не включає такого етапу:

(= анкетування

- тестування
- перевірка рівня фізичної підготовки
- співбесіда)

50. Атестація поліцейських не проводиться:

(= при присвоєнні чергового спеціального звання

- при призначенні на вищу посаду, якщо заміщення цієї посади здійснюється без проведення конкурсу
- для вирішення питання про переміщення на нижчу посаду через службову невідповідність
- для вирішення питання про звільнення зі служби в поліції через службову невідповідність)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверьянов В.Б. Аппарат государственного управления: интересы и деятельность. – К., 1993
2. Александров Д.О. Мистецтво керування людьми. – К, 1999.
3. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие; под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368с.
4. Бандурка О.М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення. - Харків, 1996. - 398с.
5. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. - Х.: 1998. - 480 с.
6. Бородянський Ю. Аналіз соціальних ситуацій: міждисциплінарність, адекватність, інформаційна повнота / Ю. Бородянський, Ю. Саєнко // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. - 2000. - № 2. - С. 33-42.
7. Бугайчук К. Документальне забезпечення публічного адміністрування в органах національної поліції // Підприємництво, господарство і право. - 2019. - № 9. – С. 109-115.
8. Бугайчук К.Л. Публічне адміністрування в органах Національної поліції: об'єктно-суб'єктний підхід // Форум права. – 2017. - № 5. – С. 64-72.
9. Вступ до менеджменту: Навчальний посібник / В.П. Петков, О.О. Соломенчук, С.В. Петков / За заг. ред. д-ра юр. наук В.П. Петкова. – Запоріжжя: Юридичний ін-т МВС України, 2001. – 158с. Гвоздецький В.Д. Сучасні проблеми оцінювання ефективності діяльності міліції / В.Д. Гвоздецький // Вісник академії управління МВС. – 2007. – № 1. – С. 6–15.
10. Государственное и муниципальное управление : [справочник] / Н.И. Глазунова, М.Г. Анохин, Г.В. Атаманчук, Д.Н. Бахрах, А.Л. Гуторова. – М. : Магистр, 1997. – 232 с.

11. Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України / Офіційний сайт Національної поліції України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.npu.gov.ua/uk/publish/article/1802871>
12. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення / А. О. Дегтяр. - Х. : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2004. - 224 с.
13. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент Навчальний посібник, Київ, 2002 р. – 384 с.
14. Забезпечення органами внутрішніх справ міжнародно-правових стандартів прав людини про охороні громадського порядку. – Відп. Редактори Римаренко Ю.І., Кондратьєв Я.Ю., Шемшученко Ю.С. – К., Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2001.
15. Завадский С. Основы рационального планирования. М., 1973. - С.143.
16. Зеркин Д. П. Основы теории государственного управления / Д. П. Зеркин, В. Г. Игнатов. - Ростов н/Д : Издат. центр "МарТ", 2000. - 448 с.
17. Керженцев П.М. Принципы организации. — М.: Госиздат, 1923
18. Ковалів М. В. Основи управління в органах внутрішніх справ України : навч.-практ. посіб. / М. В. Ковалів. – Львів : Львівський державний ун-т внутр. справ, 2010. – 340 с.
19. Ковалів М.В. Роль та місце керівника в управлінні органами виконавчої влади // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2126/vnulpurn20148019.pdf>
20. Козлов Ю.М., Фролов Е.С. Научная организация управления и право. – М., 1986. – С.180.
21. Колосович О.С. Психологічні особливості виникнення та функціонування лідерства у професійній сфері // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2012. – № 2 (1). – С. 391-400

22. Конспект лекцій дисципліни «Управління підрозділами Національної поліції» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dduvs.in.ua/biblioteka/biblioteka-studenta-dduvs/lektsiyi-dduvs/>

23. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

24. Концептуальні підходи до реформування органів внутрішніх справ як складової правоохоронної системи та сектору безпеки і оборони України. Інформаційно-аналітичні матеріали до Круглого столу “Концептуальні підходи до реформування МВС у контексті загальнонаціонального плану реформ” 16 квітня 2015 року. – Київ. – С. 14 – 17.

25. Корнієнко М.В. Роль органів внутрішніх справ України в охороні громадського порядку при ускладненні оперативної обстановки: Монографія. – Дніпропетровськ: “Україна”, 2001.

26. Кравченко А. Управленческие революции // Социалистический труд. - 1991.-№ 1. - С. 49-54.

27. Кравченко І.С. Актуальні питання комплектування підрозділів Національної поліції України // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2018. – № 2. – С. 55-59

28. Кравченко І.С. Деякі питання адміністративно-правового статусу рекрутингових центрів національної поліції // Нові завдання юридичної науки в Україні та в країнах ЄС: міжнародна науково-практична конференція (19–20 квітня 2019 року, м. Мішкольц, Угорщина). – 2019. – С. 227-229

29. Кравченко І.С. Правові засади реалізації кадрової політики Національної поліції України // Підприємництво, господарство і право. – 2018. – № 1. – 68-72

30. Кравченко І.С. Принципи рекрутування та відбору кандидатів на службу в Національну поліцію України // Світовий досвід підготовки кадрів поліції та його впровадження в Україні: матер. Міжнар. наук.-практ. конф.

(Дніпропетровськ, 17 березня 2016 р.). - Дніпропетровськ : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2016. - С. 176-178.

31. Кравченко І.С. Професійне навчання поліцейських в Україні: новели та перспективи // Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. — 2015. — № 4 (II). — С. 94-100

32. Кравченко І.С. Реалізація міжнародно-правових стандартів під час професійного навчання поліцейських в Україні // Актуальні проблеми охорони громадського порядку та забезпечення громадської безпеки в сучасних умовах : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 20 листоп. 2015 р.). — Дніпропетровськ : Дніпроп. держ. ун-тнутр. справ, 2015. — С. 46-49.

33. Кравченко І.С. Роль поліцейського омбудсмена у захисті прав та свобод людини // Південно-український правничий часопис. – 2019. – № 1

34. Кривуля О.М. Філософія: світ – людина – дух. Навч. посібник. – Харків, 2003. – 330 с.

35. Кривуля О.М. Історія філософії: Репрезентативний курс. Харків: Харківська державна академія міського господарства, 2003. – 250с.

36. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., „Кондор”. -2003. – 296 с.

37. Кудря В. О. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах внутрішніх справ України : дис. ... кандидата юрид. наук : 12.00.01 / Кудря Віталій Олександрович ; НАВС. – К., 2010. – 195 с.

38. Лаптії В.А. Основи управління органами внутрішніх справ в особливих умовах: навчальний посібник. – Київ: Редакційно-видавничий відділ МВС України, 1996.

39. Лижник О. С., Євтушок В. А. Удосконалення взаємодії поліції з іншими правоохоронними органами під час виконання службово-бойових задач в умовах надзвичайних ситуацій соціального характеру / О. С. Лижник, В. А. Євтушок // Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України : зб. матеріалів I міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків,

20 трав. 2016 р. / МВС України, Департамент патрул. поліції України ; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Каф. спец. фіз. підготовки. – Харків : ХНУВС, 2016. – С. 32-34.

40. Ліпницький В.А. Деякі правові проблеми підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України / В.А. Ліпницький // Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України : зб. матеріалів І міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20 трав. 2016 р. ; Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків : ХНУВС, 2016. – 175 с.

41. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навчальний посібник / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.

42. Малков В Д. Планирование в управлении органами внутренних дел. - М.: Юридическая литература, 1976.

43. 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.

44. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701с.

45. Механізми прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів : монографія / А. О. Дегтяр, О. Ю. Амо- сов, В. М. Мартиненко та ін. ; за заг. ред. А. О. Дегтяра. - Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2006. - 300 с.

46. Мягких Н.И. Оценка профессиональной психологической пригодности для службы в органах внутренних дел / Н.И. Мягких // Профессионал. – 2005. – № 2. – С. 37

47. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основы административного менеджмента: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560с.

48. Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування. – Хмельницький: Поділля, 1999. – С. 570.

49. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: Монографія. – 2001. – С. 21

50. Ортинський В. Л. Організаційні засади управлінської діяльності в органах внутрішніх справ України: навч.-метод. посіб. / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Ковалів. – Львів: Львівський державний ун-т внутр. справ, 2006. – 248 с.
51. Ортинський В. Л. Управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Ковалів. – К. : Центр навч. л-ри, 2008. – 296 с.
52. Основи управління органами внутрішніх справ: Навч.-методичний посібник / Укл. Ващенко С.В. - Запоріжжя: ЗЮІ МВС Укр.,- 62 с.
53. Основы управления в органах внутренних дел: Учебное пособие / Под ред. А.П. Коренева. - М.: МВШМ МВД СССР, 1988
54. Основи управління в органах внутрішніх справ: Методичні рекомендації до самостійного вивчення курсу (викладачі А.М. Бандурка, А.К. Бессмертний, А.М. Комзок, В.І. Іваненко. – Харків: Університет внутрішніх справ, 1995.
55. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум Навчальний посібник, Київ, 2009 р. – 581 с.
56. Офіційний сайт Національної поліції України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.npu.gov.ua/uk/publish/article/2128473>
57. Офіційний сайт Національної поліції України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.npu.gov.ua/uk/publish/article/2121397>
58. Офіційний сайт Національної поліції України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.npu.gov.ua/uk/publish/article/17486392>
59. Офіційний сайт Національної поліції України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.npu.gov.ua/uk/publish/article/1748639>
60. Офіційний сайт Міністерства внутрішніх справ України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mvs.gov.ua/ua/pages/415_Departament_personalu_organizacii_osvitnoi_ta_naukovoii_diyalnosti_MVS.htm

61. Офіційний сайт МВС України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://mvs.gov.ua/ua/pages/Departament_informaciynih_tehnologiy_MVS.htm

62. Офіційний сайт патрульної поліції України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://patrol.police.gov.ua/ru/highlight/pryyednujsya-do-patrulnoyi-politsiyi-provodytsya-nabir-u-22-oblastyah-ukrayiny/>

63. Оценка деятельности полиции в Англии и Уэльсе // Фонд «Общественный вердикт» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://publicverdict.org/topics/ref_research/9735.html

64. Персонал (кадри) підприємства / Економіка підприємства // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msd.in.ua/personal-kadri-pidpriyemstva/>

65. Плішкін В.М., Лисюченко В.П. Управління органами внутрішніх справ (у визначеннях, поняттях і схемах). Навч. посібник - Київ, УАВС, 1994.

66. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: Підручник / За ред. Ю.Ф. Кравченка. – К.: НАВСУ, 1999. – 702 с.

67. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

68. Про державну службу: Закон України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

69. Про Дисциплінарний статут Національної поліції : Верховна Рада України. Закон від 15.03.2018 № 2337 // URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19> Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. // Урядовий кур'єр від 17.01.2012 – № 8

70. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

71. Про затвердження Інструкції з організації планування в системі Національної поліції України: Наказ Національної поліції України від 24.12.2015 №202

72. Про затвердження Інструкції з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції: Наказ МВС України від 30.01.2017 № 67 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0304-17>

73. Про затвердження Інструкції з організації обліку кадрів в системі Міністерства внутрішніх справ України: Наказ МВС України від 30.12.2005 № 1276 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.npu.gov.ua/uk/publish/article/1483235>

74. Про затвердження Інструкції про порядок взаємодії територіальних органів поліції та міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України під час реагування на надзвичайні ситуації, у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану: Наказ МВС України від 31.10.2016 № 1129 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0085-1717><http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0085-17>

75. Про затвердження Інструкції про порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності: Наказ МВС України від 10.12.2015 № 1560 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0012-16>

76. Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських: Наказ МВС України від 17.11.2015 № 1465 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1445-15>

77. Про затвердження Положення з організації професійної підготовки осіб рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ України: Наказ МВС України від 13.04.2012 № 318 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0728-12>

78. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 878 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP150878.html

79. Про затвердження Положення про Національну поліцію: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 877 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-%D0%BF>

80. Про затвердження Положення про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції: Наказ МВС України від 24.12.2015 № 1625 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0076-16>

81. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України: Наказ МВС України від 26.01.2016 № 50 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16>

82. Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2004 № 368 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/368-2004-%D0%BF>

83. Про затвердження Порядку підготовки та видання наказів щодо проходження служби в поліції: Наказ МВС України від 23.11.2016 № 1235 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1668-16/paran15#n15>

84. Про затвердження Порядку присвоєння спеціальних звань поліції та позбавлення спеціальних звань: Наказ МВС України від 12.03.2016 № 177 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0498-16>

85. Про затвердження Типового положення про управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування головних управлінь Національної поліції України в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі, областях, м. Києві: Наказ МВС України від 22.01.2016 № 39 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0216-16/print1506440533333305>

86. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

87. Про інформацію: Закон України від 2.10.1992 р. із змінами та доповненнями // *Голос України*. – 1992. – 13 листопада.

88. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-19>

89. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/389-19>

90. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1550-14>

91. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02 2012 року № 45/2012 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

92. Про утворення Національної поліції України Постанова Кабінету Міністрів України; від 02.09.2015 № 641 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/641-2015-%D0%BF>

93. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>

94. Райзберг Б.А. й др. Системный подход в перспективном планировании. - М., 1975.

95. Рейтерович І. В. Інформаційно-аналітична діяльність / І. В. Рейтерович, С. О. Телешун // *Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна*. - К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

96. Романенко М.В. Проблеми нормативно-правового регулювання прийняття на службу до поліції працівників ліквідованих підрозділів МВС України / М. В. Романенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. – 2016. – Вип. 37. – Том. 3. – С. 10–15.

97. Смоліна М.М. Поняття та значення особливих умов для діяльності органів внутрішніх справ / М.М. Смоліна // Форум права. – 2013. – № 1. – С. 926-932.

98. Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 жовтня 2014 р. № 1118-р // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://police-reform.org/library/rozporuyadzhennya-kmu-v-d-22.10.2014-1118-r-schodopitannya-reform>

99. Стратегія розвитку системи Міністерства внутрішніх справ України до 2020 року // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mvs.gov.ua/ua/pages/strategiya_2020.htm

100. Сущенко В.Д., Смірнов А.М, Коваленко О.І., Смірнов А.А. Організація управління персоналом в органах внутрішніх справ. Монографічне дослідження. – Київ: Національна академія внутрішніх справ України, 1999.

101. Тактико-спеціальна підготовка працівників ОВС України: навчальний посібник / С.М. Банах, В.Р. Булачек, І.С. Винярчук, Ю.Р. Йосипів та ін. – Львів: ЛьвДУВС, 2011. – 300 с.

102. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. – 580 с.

103. Управление органами расследования преступлений: Учебное пособие / Под ред. И.И. Колесникова. - М.: Академия управления МВД России, 2000. - С.88

104. Файоль А. Общее и промышленное управление. — М.: Экономика, 1992.
105. Хміль Ф.І. Основи менеджменту Підручник, Київ, 2003 р. – 608 с.
106. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности Учебник, Москва, 2000 г. – 304 с.
107. Яцуба В.Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект): монографія: 12.00.01- К., 1999.- 226 с.

Наукове видання

Українською мовою

Кравченко Ірина Сергіївна

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
В НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ

Навчальний посібник

Видання друкується в авторській редакції

Відповідальний редактор *Біла К. О.*
Технічний редактор *Олексенко Н. С.*
Дизайн обкладинки *Дем'янчук М. О.*

Здано до друку 10.02.20. Підп. до друку 20.02.20. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Ум. друк. арк. 8,9. Тираж 50 пр. Зам. № 0220-03/2.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 2
+38 (099) 7805049; +38 (067) 2100256

www.impact.dp.ua

e-mail: impact.dnepr@gmail.com