

УДК 351.75:342.9

**К.Л. БУГАЙЧУК**, канд. юрид. наук, доц.,

завідувач науково-дослідної лабораторії

з проблем протидії злочинності

Харківського національного університету внутрішніх справ

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-2429-5010>

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ**

**Анотація.** У статті автором проведений теоретико-правовий аналіз кадрової політики та кадрового забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції України. Визначено сутність та відмінність понять «кадри», «персонал», надано авторське визначення категорії «кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної України». Визначено співвідношення категорій «кадрова політика та «кадрове забезпечення», проаналізований зміст кадрової роботи та роботи з кадрами в системі Національної поліції України.

**Ключові слова:** кадри, персонал, кадрове забезпечення, кадрова політика, Національна поліція

**Аннотация.** В статье автором проведен теоретико-правовой анализ кадровой политики и кадрового обеспечения публичного администрирования в органах Национальной полиции Украины. Определена сущность и различие понятий «кадры», «персонал», представлено авторское определение категории «кадровое обеспечение публичного администрирования в органах Национальной Украины». Определено соотношение категорий «кадровая политика и «кадровое обеспечение», проанализировано содержание кадровой работы и работы с кадрами в системе Национальной полиции Украины.

**Ключевые слова:** кадры, персонал, кадровое обеспечение, кадровая политика, Национальная полиция

**Annotation.** In the article the author conducted a theoretical and legal analysis of personnel policy and staffing of public administration in the bodies of the National Police of Ukraine. The essence and difference between the concepts of "cadres" and "personnel" are defined, the author's definition of the category "staffing of public administration in the organs of the National Ukraine" is presented. The ratio of categories "personnel policy and personnel support" was determined, the content of personnel work and work with personnel in the system of the National Police of Ukraine was analyzed.

**Keywords:** staff, personnel, staffing support, staffing policy, National Police

**Постановка проблеми.** Стратегія розвитку системи Міністерства внутрішніх справ України до 2020 року особливу увагу приділяє розвитку кадрового потенціалу відомства, його укомплектуванню висококваліфікованими кадрами. Серед викликів, що стоять перед усіма

центральними органами виконавчої влади діяльність яких спрямовується міністром внутрішніх справ, насамперед, слід визнати вимивання професійного ядра і некомплект персоналу цих органів, а також відсутність ефективної та сучасної системи підготовки, відбору та управління персоналом, прозорих механізмів кар'єрного зростання.

Вказані проблеми, безумовно, позначаються та відображаються на всіх процесах, що відбуваються в системі Національної поліції, в т.ч. й публічного адміністрування. Ефективність прийнятих управлінських рішень, їх своєчасність, значущість та дієвість більшою мірою залежить як від наявності професійних керівників, що можуть виробляти такі рішення, так і від висококваліфікованих виконавців, що втілюють їх положення в практичну діяльність. Крім того, перебудову організаційних структур поліції, удосконалення її системи, внутрішніх комунікаційних та управлінських зв'язків неможливо здійснювати, по-перше, без належного кадрового наповнення, а по-друге, без фахівців, що можуть на високому науково-методичному рівні супроводжувати вказані процеси.

Усе вищевикладене дозволяє нам говорити про наявність потреб в удосконаленні системи забезпечення органів та підрозділів Національної поліції професійним, кваліфікованим та мотивованим до змін і служіння народу України кадрами.

**Аналіз останніх публікацій.** Питання кадрового забезпечення діяльності органів державної влади, підприємств, установ, організацій, правоохоронних органів розглядалися у публікаціях Балабанової Л.В., Дивака М.М., Клочка А.М., Процика І.С., Сокурєнка В.В., Штрави С.О. [1-6]. Разом з цим слід відмітити, що зазначені праці не стосувалися сфери публічного адміністрування, в той же час останні зміни, що відбулися у нормативно-правовому забезпеченні кадрової роботи в системі Національної поліції України потребують додаткового наукового опрацювання зазначених питань.

**Метою статті** є визначення поняття, ознак та складових кадрової політики і кадрового забезпечення публічного адміністрування в органах

Національної поліції України, аналіз їх співвідношення та особливостей реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідною умовою досягнення мети цієї наукової публікації є проведення аналізу та співвідношення термінів «кадри», «персонал», «кадрове забезпечення», «управління персоналом», «кадрова політика».

На думку Бандурки О.М. терміни «кадри» та «персонал» є тотожними: «Кадри, або персонал – це основний штатний склад працівників організації, які виконують різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції» [7, с. 185]. Стосовно кадрів органів внутрішніх справ науковець зазначає, що вони відповідають таким основним характеристикам: це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції в органах внутрішніх справ (в їх підрозділах та установах); виконання таких функцій передбачене їх основною професією або спеціальністю [7, с. 186].

Дещо в іншому аспекті поняття «кадри» розглядає Плішкін В.М., відповідно до позиції якого кадри органів внутрішніх справ – це сукупність осіб, котрі виконують як основну професію або фах нормативно-службові обов'язки в межах штатної чисельності органу чи підрозділу внутрішніх справ і одержують за це винагороду у вигляді грошового утримання [8, с. 609].

Фахівці з питань кадрового менеджменту, зокрема, Щьокін Г.В., говорять, що кадри відносяться до штатного складу робітників підприємства [9, с. 16]. На його думку не слід відносити до кадрів тимчасових та сезонних робітників, працюючих за сумісництвом та за короткостроковими трудовими угодами, позаштатних співробітників, а також осіб, що займаються індивідуальною трудовою діяльністю в комерційній сфері [9, с. 242]. Аналогічну думку має й Гупер Френсіс, який у якості кадрів розуміє основний (штатний) склад кваліфікованих працівників організації, що володіє наступними характеристиками: чисельність, склад та структура [10, с. 114].

Досліджуючи поняття «персонал», Пашков О.С. зазначає, що воно поєднує як «постійних», так і «тимчасових» працівників, представників як

«кваліфікованої», так і «некваліфікованої» праці. Він також підкреслює, що, на відміну від персоналу, кадри – це штатні кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку і мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи у вибраній сфері діяльності» [11, с. 12-17].

Аналогічним чином висловлює свою позицію й Балабанова Л.В.: «Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем. Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства» [1, с. 18-19].

Якщо звернутися до системи Національної поліції України, то праці з питань управління її органами містять думку, що персонал органів поліції має свою власну специфіку, відмінну від персоналу будь-якої іншої установи чи організації, тому йому притаманні власні характерні ознаки: це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції в органах поліції (в їх підрозділах та установах); виконання таких функцій передбачене їх основною професією або спеціальністю [5, с. 295].

Отже з наведених наукових здобутків можна зробити наступні висновки:

- поняття «персонал» за своїм змістом значно ширше, ніж термін «кадри»;
- кадри, за поглядами більшості науковців це постійний склад працівників організації, який займає посади передбачені штатним розкладом, відповідає за своїми кваліфікаційними характеристиками посадовим вимогам та виконують функції, що потребують спеціальної фахової підготовки;
- персонал охоплює поняття «кадри», а також працівників, які працюють в організації на тимчасовій основі, за сумісництвом або за короткостроковим трудовим договором. В той же час, до персоналу відносять осіб, які виконують некваліфіковану працю, яка не потребує спеціальної освіти чи професійної підготовки.

Стосовно системи Національної поліції можемо висловити наступні позиції:

1) кадри Національної поліції – це поліцейські, статус яких визначений законом України «Про Національну поліцію», які займають посади в органах і підрозділах поліції, передбачені штатним розкладом, або поліцейські відряджені для проходження служби в інші підприємства, установи, організації чи зараховані на навчання до вищих закладів освіти із специфічними умовами навчання. Вони виконують відповідні обов'язки на постійній професійній основі, мають спеціальні звання поліції та отримують грошове забезпечення передбачене чинним законодавством України. Поліцейські проходять державну службу особливого характеру.

2) персонал Національної поліції, окрім кадрів, включає цивільних осіб, які працюють в органах та підрозділах поліції за постійним або тимчасовим трудовим договором, і можуть виконувати як фахову та і некваліфіковану працю. Серед прикладів першої категорії можна назвати фахівців підрозділів фінансового та матеріально-технічного забезпечення (бухгалтери, інспектори, психологи, IT-фахівці), серед другої – обслуговуючий персонал (електрики, водії, прибиральниці, підсобні робітники).

Слід відмітити, що при дослідженні питань пов'язаних із правовим статусом кадрів державних органів, науковці аналізують питання організації та проведення відповідної кадрової політики, що за загальним правилом може бути визначена як система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми й методи [12, с. 104].

Дембіцька С., розглядаючи кадрову політику, яка проводиться в органах державної влади, відмічає, що вона представляє загальний курс і послідовну діяльність держави з формування вимог до службовців, їх підбору, підготовки і раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів щодо кількісних і якісних потреб у кадрах [13].

Щьокін Г.В., крім зазначеного, висловлює позицію, згідно з якою кадрова політика – це комплексна система управління людськими ресурсами, система управління людьми в масштабах держави, регіону, галузі чи окремої організації, провідний напрямок діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування й раціональне використання людських ресурсів. Кадрова політика розрахована на тривалий період та охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу [9, с. 442-443, 456-457].

Стосовно кадрової політики в системі Національної поліції, Сокурєнко В.В. відмічає, що це закономірна реалізація конкретних заходів, у тому числі передбачених нормативно-правовими актами, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого персоналу в органах поліції, тобто його підбір, підготовку та розстановку, а також забезпечення професійного та особистого розвитку [5, с. 291].

Отже, як вбачається, у науковій спільноті немає єдиного підходу до змісту терміну «кадрова політика». Її визначають як діяльність держави стосовно роботи з людьми, систему управління людьми, реалізацію нормативних вимог щодо формування відповідного персоналу тощо. Звичайно, що ми маємо свою думку стосовно кадрової політики, але надамо їй дещо нижче, оскільки вважаємо, що для повного розуміння слід провести її співставлення із поняттям кадрового забезпечення, яке на думку відповідних фахівців є «...діяльністю уповноважених суб'єктів із реалізації кадрової політики держави ...» [14, с. 26-27].

Енциклопедія державного управління визначає кадрове забезпечення як здійснювану в процесі управління діяльність, змістом якої є забезпечення органів, установ, їх підрозділів необхідним контингентом осіб, які відповідають певним вимогам, інформацією про них, а також впровадження науково-обґрунтованих методів добору, розстановки, професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання їхньої роботи, правового

регулювання трудової діяльності та надання правового захисту працевлаштованим [15, с. 179-180]. У сфері господарської діяльності його розуміють як дії, спрямовані на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптацію, мотивування, навчання, оцінювання і розвиток, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань підприємства [4].

Аналізуючи публікації, які стосуються кадрового забезпечення органів внутрішніх справ, наведемо думку Клочка А.М., який пропонує розглядати кадрове забезпечення в широкому та вузькому розумінні. У широкому – це діяльність, що спрямована на забезпечення органів державної влади персоналом з необхідним рівнем кваліфікації, професійних та особистих якостей, здатних вирішувати поставлені завдання. У вузькому розумінні кадрове забезпечення – це нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу [3]. Натомість вважаємо, що науковець у цьому випадку досить нечітко визначив розмежування пропонованих ним же понять.

Дещо конкретніше обґрунтовують свою позицію Дивак М.М., та Шатрава С.О. які пропонують під кадровим забезпеченням органів внутрішніх справ розуміти врегульовану нормами адміністративного законодавства, відомчими та організаційно-розпорядчими актами МВС України та Національної поліції України діяльність спеціально уповноважених підрозділів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, навчання, виховання, ротації кадрів, забезпечення дисципліни та законності, а також оцінювання якості службової діяльності працівників органів внутрішніх справ [2, с. 8; 6, с. 86].

Отже можемо сказати, що кадрова політика та кадрове забезпечення мають свої відмінні ознаки та зміст. Кадрова політика, за своєю сутністю виступає як нормативно закріплена сукупність правил, принципів, норм,

поглядів, рекомендацій стосовно загальної організації роботи з персоналом в рамках певної сфери суспільного життя, державного органу, відокремленого підрозділу або господарського підприємства.

Зазначені норми чи правила, закріплюються у нормативних актах та пов'язані із процесом створення системи адміністрування людськими ресурсами, яка включає перелік суб'єктів реалізації, їх обов'язки та права, форми та методи роботи, стратегічні цілі та завдання, параметри ефективності та показники досягнення запланованих результатів тощо. Серед таких актів держави, можна відмітити Концепцію кадрової політики Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України [16], Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [17], Концепцію кадрової політики в Збройних Силах України [18].

В свою чергу, кадрове забезпечення це діяльність спеціально визначених суб'єктів щодо організації заходів із реалізації зазначених принципів правил, рекомендацій та норм, що охоплюються поняттям «кадрова політика».

Якщо розглядати публічне адміністрування в органах Національної поліції, то в першу чергу, кадрове забезпечення стосується поліцейських керівної ланки, які за своїми повноваженнями виступають суб'єктами публічного адміністрування. Разом з цим слід відмітити, що будь-якому процесу потрібні не тільки кваліфіковані керівники, але й професійні виконавці, в той же час об'єкти такого адміністрування згодом можуть змінити коло своїх повноважень та перетворитися на суб'єктів, що в свою чергу, зумовлює їх включення до заходів кадрового забезпечення в системі публічного адміністрування.

На підставі вищевикладеного можна дійти висновку, що під кадровим забезпеченням публічного адміністрування в органах Національної поліції слід розуміти засновану на законах та підзаконних нормативно-правових актах цілеспрямовану систематичну діяльність уповноважених підрозділів Національної поліції та їх посадових осіб, яка спрямована на формування професійного кадрового складу органів та підрозділів поліції, організаційне



супроводження його діяльності, з метою забезпечення оптимальної побудови та розвитку організаційних структур, ефективної організації діяльності суб'єктів публічного адміністрування, якісної розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в системі Національної поліції України.

Кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції є органічною складовою загальної кадрової політики в системі Національної поліції України, яка є встановленою сукупністю керівних правил, вимог, принципів, постулатів щодо створення умов і реалізації заходів спрямованих на гарантоване, якісне та ефективне комплектування органів та підрозділів поліції персоналом, здатним виконувати завдання, покладені на Національну поліцію України, які розраховані на тривалий період застосування з урахуванням тенденцій і перспектив розвитку суспільства та вітчизняної правоохоронної системи.

Не зменшуючи ролі фахівців, що працюють в органах та підрозділах Національної поліції, головним напрямом кадрового забезпечення публічного адміністрування вважаємо формування висококваліфікованого керівного складу лінійних та функціональних підрозділів Національної поліції, тобто саме тих осіб, що відповідають за розробку ухвалення та виконання управлінських рішень, оптимізацію процесів адміністрування в системі поліції, удосконалення організаційних структур системи в залежності від напрямів впровадження нових форм та методів роботи поліції, розробку та упровадження програм підвищення професійного рівня підлеглих та ін.

Наступним зауважимо, що за загальним правилом кадрове забезпечення складається із двох органічних елементів: кадрової роботи та роботи з кадрами.

Робота з кадрами є однією із функцій керівників, як суб'єктів публічного адміністрування. В рамках роботи з кадрами керівники повинні здійснювати підбір персоналу на вакантні посади у підпорядкованих підрозділах, організувати направлення на навчання та підвищення кваліфікації осіб, що потребують таких заходів, вести індивідуально-виховну роботу серед

підлеглих, надавати вищим керівникам пропозиції щодо формування кадрового резерву, сприяти переміщенню підлеглих осіб, їх підвищенню по службі, вживати заходів щодо попередження та припинення дисциплінарних проступків, інших правопорушень, в т.ч. корупційного характеру.

В свою чергу кадрова робота це врегульована права систематична діяльність спеціально уповноважених підрозділів (посадових осіб) щодо реалізації кадрової політики із прогнозування та планування, добору, підготовки та проходження служби, підвищення їхньої кваліфікації та кар'єрного росту, а також оцінювання якості службової діяльності працівників поліції [6, с. 86; 19, с. 226]. Отже кадрову роботу проводять спеціально уповноважені посадові особи та підрозділи Національної поліції – підрозділи кадрового забезпечення.

Як зазначає Кунєв Ю.Д. робота з кадрами є елементом організаційної діяльності, яка не вимагає суворого нормативного регулювання. Кадрова робота більш нормативно врегульована. У тому, що певна частина працівників управління виробляє кадрову політику, реалізовує її в роботі з кадрами, а також здійснює кадрову роботу, мабуть, і полягає основна причина змішування даних понять [20]. В свою чергу відмітимо, що нормативно-правове регулювання здійснення роботи з кадрами закріплено у положеннях про органи та підрозділи Національної поліції, а також посадових інструкціях начальників (керівників таких підрозділів).

Так згідно із положенням про Департамент організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Національної поліції України його начальник організовує проведення службових розслідувань у випадках порушення службової дисципліни працівниками; забезпечує добір, розстановку, підвищення професійного рівня працівників; уносить пропозиції керівництву Національної поліції України щодо структури та штатної чисельності підпорядкованих підрозділів, присвоєння спеціальних звань, нагородження державними нагородами і відомчими відзнаками працівників, а

також про їх заохочення або притягнення до дисциплінарної відповідальності [21].

Керівники (командири) підрозділів поліції особливого призначення мають право: 1) вносити пропозиції керівнику ГУНП (або його заступнику) щодо комплектування підрозділів поліції особливого призначення, професійного навчання підлеглих, а також щодо вдосконалення їх структури та змін до штату; 2) організовувати проведення перевірок з метою контролю за належним виконанням поліцейськими посадових (функціональних) обов'язків; 3) подавати керівнику ГУНП пропозиції щодо установа та зміни поліцейським, розміру надбавок, премій, інших виплат, передбачених законодавством України [22].

Результати проведеного дослідження надають нам змогу сформулювати наступні висновки та узагальнення:

1. Під поняттям «кадри Національної поліції» пропонується розуміти поліцейських які займають посади в органах і підрозділах поліції, передбачені штатним розкладом, або поліцейські відряджені для проходження служби в інші підприємства, установи, організації чи зараховані на навчання до вищих закладів освіти із специфічними умовами навчання, що виконують відповідні обов'язки на постійній професійній основі, мають спеціальні звання поліції та отримують грошове забезпечення передбачене чинним законодавством України.

В свою чергу персонал Національної поліції, окрім кадрів, включає цивільних осіб, які працюють в органах та підрозділах поліції за постійним або тимчасовим трудовим договором, і можуть виконувати як фахову та і некваліфіковану працю.

2. Кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції це заснована на законах та підзаконних нормативно-правових актах цілеспрямована систематична діяльність уповноважених підрозділів Національної поліції та їх посадових осіб, яка спрямована на формування професійного кадрового складу органів та підрозділів поліції,

організаційне супроводження його діяльності, з метою забезпечення оптимальної побудови та розвитку організаційних структур, ефективної організації діяльності суб'єктів публічного адміністрування, якісної розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в системі Національної поліції України.

Кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції є органічною складовою загальної кадрової політики в системі Національної поліції України, яка є встановленою сукупністю правил, вимог, принципів, постулатів щодо створення умов і реалізації заходів спрямованих на гарантоване, якісне та ефективне комплектування органів та підрозділів поліції персоналом, здатним виконувати завдання, покладені на Національну поліцію України.

3. Основними елементами кадрового забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції України виступають кадрова робота та робота з кадрами.

Робота з кадрами є однією із функцій керівників, як суб'єктів публічного адміністрування. Повноваження зазначених осіб щодо роботи з кадрами закріплюються в положеннях про відповідні органи та підрозділи поліції, а також в посадових інструкціях та функціональних обов'язках керівників. На противагу цьому кадрова робота виконується спеціально визначеними підрозділами та посадовими особами – управліннями, відділами, секторами кадрового забезпечення.

4. Головними завданнями кадрового забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції слід визначити:

– розробку та удосконалення нормативно-правової основи здійснення роботи з кадрами та кадрової роботи в системі Національної поліції, в т.ч. шляхом ухвалення стратегічних документів стосовно запровадження єдиної кадрової політики;

- розбудова системи адміністрування кадрами Національної поліції, запровадження передових форм та методів роботи в діяльність підрозділів кадрового забезпечення;
- запровадження системного підходу до професійної орієнтації, добору та адаптації кадрів до служби, застосування принципів стратегічного планування кадрової роботи;
- створення дієвої системи кадрового менеджменту, спрямованого на удосконалення управління власною кар’єрою та просуванням кадрів;
- організація якісної системи професійного навчання та післядипломної освіти, включаючи заходи із спеціалізації та підвищення кваліфікації в сфері публічного адміністрування
- застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в сфері кадрового забезпечення, здійснення систематичної інформатизації кадрових процесів;
- створення належних умов стимулювання професійної діяльності учасників процесів публічного адміністрування, забезпечення безпеки їх життєдіяльності та соціального захисту.

**Перспективними напрямками** подальших наукових досліджень маємо визначити аналіз окремих напрямів кадрового забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції.

#### **Список використаної літератури:**

1. Балабанова, Л.В . Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ. 2006. 471 с.
2. Дивак М.М. Адміністративно-правові засади управління якістю кадрового забезпечення органів внутрішніх справ: дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Х. 2012. 208 с.
3. Клочко А.М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України: порядок та основні елементи // Форум права. 2014. № 4. С. 175–180.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2014\\_4\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2014_4_32) (дата звернення 23.03.2019)

4. Процик І.С. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.3. С. 293-299.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2015\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25) (дата звернення 09.03.2019)

5. Управління органами Національної поліції України: підручник; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія. 2017. 580 с

6. Шатрава С.О. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 1. С. 83-87

7. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: підручник. Х.: Унів. внутр. справ. 1998. 480 с.

8. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник; за ред. канд. юрид. наук Ю.Ф. Кравченка. К.: Національна академія внутрішніх справ України. 1999. 702 с.

9. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. 5-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2004. 280 с.

10. Гупер Френсис Ж. Преобразование организации: пер. с англ. М.: Дело. 2009. 376 с.

11. Пашков О.С. Кадровая политика и право. М.: Юрид. Лит. 1989. 288 с.

12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристь. 2001. 496 с.

13. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. 2014. № 782. С. 33-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2014\\_782\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_782_9) (дата звернення 01.08.2017)

14. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.

15. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін, В.М. Сороко та ін. К. : НАДУ, 2011. 524 с.

16. Про затвердження Концепції кадрової політики Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України: Постанова Фонду соціального страхування від нещасних випадків від 27.04.2007 № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0034583-07> (дата звернення 22.03.2019)

17. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення 22.03.2019)

18. Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року: Наказ Міністерства оборони України від 26.06.2017 № 342. Офіційний сайт Міністерства оборони України. URL: <https://goo.gl/WZQtn2> (дата звернення 22.03.2019)

19. Управление персоналом: Энциклопедический словарь; под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. 1998. 453 с.

20. Кунєв Ю. Д. Управління в митній службі: підруч. Держ. мит. служба України. Акад. мит. служби України. К.: Центр навч. л-ри. 2006. 406 с. URL: <http://readbookz.com/pbooks/book-10/ua/chapter-697/> (дата звернення 01.08.2017)

21. Про затвердження Положення про Департамент організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Національної поліції України: Наказ Національної поліції України від 27.11.2015 № 126

22. Про затвердження Положення про підрозділи поліції особливого призначення: Наказ МВС України від 04.12.2017 № 987