

## ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПОЛІЦЕЙСЬКОГО ВІДОМСТВА КРІЗЬ ПРИЗМУ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ



**ГОЛУБОШ Володимир Валентинович** - кандидат юридичних наук, доцент кафедри кримінального права, процесу і криміналістики Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія», полковник поліції, начальник ГУНП в Івано-Франківській області



**КЩЕЛЮК Василь Мирославович** - кандидат юридичних наук, доцент кафедри кримінального процесу та криміналістики Івано-Франківського юридичного інституту Національного університету «Одеська юридична академія», заступник начальника ГУНП в Івано-Франківській області, державний службовець 3 рангу



**БОНДЮК Андрій Федорович** - кандидат юридичних наук, майор поліції, начальник УКЗ ГУНП в Івано-Франківській області,

**КРИЦАК Іван Васильович** - кандидат юридичних наук, підполковник поліції, заступник начальника УОАЗОР ГУНП в Івано-Франківській області



DOI:10.32782/NP.2020.2.14

*Стаття посвячена дослідженню суті державної кадрової політики та її впливу на формування кадрової політики поліцейського відомства з метою вироблення общегосударственной концепції кадрової політики ефективного функціонування поліцейських колективів. Одним з пріоритетних напрямів розвитку кадрової політики поліцейського відомства являється створення при ГУНП в областях інноваційних науково-дослідницьких центрів (лабораторій) поліцейської діяльності.*

*Ключевые слова: кадровая политика, полицейское ведомство, кадровый потенциал, инновационные научно-исследовательские центры (лаборатории) полицейской деятельности.*

### Постановка проблеми

Кадрова політика – пріоритетний напрям розвитку державної політики. Правильно

вибудована система кадрової політики є важливою умовою розвитку державності. Мінливість політичної ситуації в країні ставить щоразу нові виклики до персоналу, його особистісних характеристик та рівня компетентності. В умовах транскордонного співробітництва проблема кадрового забезпечення як одного з факторів успішного функціонування держави та її органів лише поглиблюється та актуалізується. Основна ціль, яку ставимо перед собою, полягає у глибшому з'ясуванні сутності державної кадрової політики та виявленні її безпосереднього впливу на формування кадрової політики поліцейського відомства крізь призму освітніх процесів для вироблення загальнодержавної концепції кадрової політики ефективного функціонування поліцейських колективів. Одним з пріоритетних напрямів розвитку кадрової політики поліцейського відомства є створен-

ня при ГУНП в областях інноваційних науково-дослідних центрів (лабораторій) поліцейської діяльності.

#### **Огляд наукових праць за темою дослідження**

В основу наукової статті лягли праці таких вчених, як К. І. Деркач, Н. А. Хорошун, О. П. Шамаєва, М. А. Нажбудінов, М. М. Мірзорустамов, Л. М. Угурчієва, Е. П. Пархимчик, І. В. Шацька, В. М. Маслова, Н. В. Москвитіна та багатьох інших. На особливу увагу заслуговує систематизація понятійно-категоріального апарату державної кадрової політики, викладена К. І. Деркач у науковій статті: «Кадрова політика транскордонного співробітництва як сукупність кадрових політик його суб'єктів». Н. А. Хорошун та О. П. Шамаєва у дослідженні «Кадрова політика як частина стратегічно орієнтованої політики організації» здійснили спробу комплексного висвітлення проблеми кадрової політики та її стратегічних орієнтирів. Водночас М. А. Нажбудінов та М. М. Мірзорустамов у дослідженні «Удосконалення кадрового забезпечення МВС Республіки Таджикистан як складова частина державно-кадрової політики» порушили питання поліцейської кадрової політики та зацентрували увагу на важливих її аспектах. Л. М. Угурчієвих у статті «Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку організації» висвітлює окремі питання, якою має бути кадрова політика та до яких стратегічних цілей їй прагнути. Особливу увагу автор звертає на гнучкість кадрової політики. Е. П. Пархимчик («Кадрова політика організації») торкається проблем співвідношення понять «кадрова політика» і «кадрова стратегія». Особливо цікавою є наукова розвідка І. В. Шацької «Державна кадрова політика і напрями її вдосконалення», в якій дослідниця робить акцент на інтелектуальному потенціалі як окремої людини, так і суспільства загалом, проводить паралелі між реальним станом справ та історичними аспектами таких процесів. Наукові праці зазначених вчених, власне, і стали надійним підґрунтям для більш детального висвітлення задекларованої теми дослідження.

**Історична ретроспектива кадрової політики.** Для того, щоб з'ясувати, яка кадрова

політика є пріоритетною для нашої держави на сучасному етапі її розвитку, слід виявити історичну динаміку цих процесів. В українському суспільстві система управління кадрами зазнала радикальних змін. Це пояснюється відходом від ідеології адміністративно-командної системи, в результаті чого виникли протиріччя між вимогами до розвитку виробничих сил і трудових ресурсів. У ХХІ ст. пошук якісно інших принципів і підходів до управління персоналом, зокрема до системи кадрового забезпечення, є надзвичайно важливим та необхідним.

Так, в основі ідеологічного виховання молоді Радянського Союзу закладалась ідея високого патріотизму: «Вимога стати гідним членом суспільства означала бути фахівцем своєї справи, отримати професійну підготовку і працювати на благо Батьківщини» [1, с. 48]. Для прикладу, якщо перед Першою світовою війною налічувалося дев'ять університетів і біля 30 ВНЗ, то в 1950-і роки в СРСР існувало близько 1000 вузів, в яких навчалось близько 5 млн осіб і щорічно випускалось близько 800 тис. фахівців із вищою освітою [2, с. 150].

Радянська наукова школа володіла потужним кадровим потенціалом, завдяки чому країна досягла значних результатів у найрізноманітніших галузях науки, а також забезпечувала стрімку інтелектуалізацію праці в системі виробничих відносин [3, с. 2581]. Велика кількість вчених, вихідців з України, стали новаторами наукових ідей. Тут варто згадати хоча б Сергія Корольова та Бориса Патона, а ще багато інших, які були і залишаються фундаторами наукових ідей та відкриттів, здатні вмістити в себе цілу епоху вченості, до яких ще й сьогодні провідні країни світу не дійшли. Широкий кругозір таких особистостей пронизує до глибин душі. Це генії нашої землі, на яких рівняються усі.

Трансформація політичної і соціально-економічної систем розкріпачила людину, відкрила можливості для розвитку її особистісних можливостей, але при цьому не створила достатніх умов, необхідних для розкриття її потенційних можливостей, прихованих здібностей і талантів. В результаті ми отримали: 1) дисбаланс у структурі попиту на робочу силу і її пропозиції на ринку пра-

ці, який посилюється невідповідністю змісту освітньої підготовки молодих фахівців фактичним потребам потенційних роботодавців; 2) зниження зайнятості та ріст безробіття населення; 3) трудову міграцію фахівців з високим рівнем професійної майстерності; 4) старіння трудових ресурсів провідних галузей господарювання і високу концентрацію молоді в тих сферах економіки, які не є пріоритетними для держави [3, с. 2581]. Нині відсутні чіткі ефективні механізми державного впливу на процеси формування вимог до кадрового потенціалу, в результаті чого відбувається зниження його професіоналізму, що загрожує поглибленню кризових явищ і поширенню невідворотних процесів в економіці, соціальній сфері, державному управлінні тощо [4].

**До питання про понятійно-категоріальний апарат кадрової політики.** В кадровому менеджменті у словосполученні «кадрова політика» поняття «політика» вживається в іншому значенні. Слово «policy» перекладається як «лінія поведінки, установка». Термін «політика» в цьому сенсі означає основні принципи і правила, що визначають конкретні дії соціального суб'єкта. Звідси такі поширені вирази, як «фінансова політика», «політика продажу», «конкурентна політика», «валютна політика» тощо [5, с. 7].

Загалом кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [6, с. 115]. Водночас, державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна її діяльність, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, з визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Від стратегії подальшого розвитку держави залежить обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації [7, с. 28]. У більш вузькому розумінні державна кадрова політика – це її політика у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення та створення дієздатного державного кадрового апарату, спроможного ефективно

виконувати завдання та функції української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень [8, с.55].

Мельник І. М. визначає метою державної кадрової політики органів державної влади забезпечення ефективного функціонування апарату державного управління, формування, підготовку, розстановку і раціональне використання висококваліфікованих національних кадрів у державному секторі різних галузей господарювання у різних напрямках діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, створення національної управлінської еліти [9]. З цього приводу Л. І. Федулова наголошує, що кадрова політика – це система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей організації адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах [10, с.147].

Насамкінець, кадрова політика є системою взаємопов'язаних механізмів формування, відтворення, розвитку та використання висококваліфікованих кадрів для ефективної координації процесу транскордонного співробітництва в адміністративній, соціально-економічній та громадській сферах. Об'єднання кадрових політик різних структурних одиниць державного апарату, підприємств, громадських організацій та освітніх і науково-дослідних установ є складним завданням, що потребує чіткої та виваженої координації дій. Створення такої системи призведе до позитивних зрушень як у кадровій складовій зокрема, так і в процесі співробітництва загалом [11, с. 18].

Варто зауважити, що всі вищезгадані поняття взаємопов'язані і тісно переплетені між собою. Для практиків важливіше не те, який термін застосовується, а який зміст у ньому закладений і яким чином той чи інший задум можна втілити в реальність при здійсненні управління персоналом. Кадрова стратегія – це єдність планів, ресурсів, коштів, за допомогою яких можна досягти конкретних цілей, що впливають з кадрової політики на певному етапі існування (розвитку) організації. Кадрові стратегії, котрі вирішують за-

вдання кадрової політики, можуть бути різноманітними, наприклад: а) стратегія омолодження кадрів; б) стратегія зниження витрат на персонал; в) стратегія безперервного розвитку персоналу та управління його знаннями; г) стратегія створення дієвого резерву керівних кадрів; р) стратегія об'єктивної оцінки трудової діяльності кожного працівника; д) стратегія підвищення відповідальності керівників структурних підрозділів за ефективне управління персоналом; е) стратегія створення високорезультативних робочих команд; є) стратегія формування фахівців, на яких рівняються інші працівники; ж) стратегія скорочення персоналу і взаємозамінність персоналу; з) стратегія розширення повноважень керівників і фахівців одночасно з підвищенням їх відповідальності за результати роботи [12, с. 12-13].

Одне з найбільш чітких визначень кадрової політики належить А. Я. Кібанову, згідно з яким, кадрова політика – це цілісна стратегія роботи з персоналом, що об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи та має на меті створення високопродуктивного і високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [13].

**Основні види кадрової політики.** Залежно від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в колективі можна виокремити наступні види кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна та активна [14].

Пасивна кадрова політика – здійснюється, коли керівництво не має чітко розробленої програми дій щодо персоналу, а робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків шляхом оцінювання персоналу, діагностики кадрової ситуації загалом. Керівники при цьому працюють в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, прагнуть погасити їх будь-якими засобами часто без аналізу причин і можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика – проводиться, коли керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами виникнення конфліктних ситуацій, відсутністю мотивації до

високої продуктивності праці і володіє ситуацією щодо причин кризової ситуації. У такому разі приймається рішення з ліквідації таких ситуацій, котре спрямоване на аналіз факторів, які призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги.

Превентивна кадрова політика – проводиться тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. В програмах розвитку відомства містяться короткострокові і середньострокові прогнози потреби в кадрах, якісні та кількісні характеристики, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу.

Активна кадрова політика – здійснюється, коли керівництво має не лише прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх факторів.

Своєю чергою активна кадрова політика поділяється на раціональну та авантюристичну. При раціональній кадровій політиці керівництво має якісний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та володіє у своєму розпорядженні засобами діагностики персоналу і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. При авантюристичній кадровій політиці керівництво не має такого аналізу, але прагне впливати на неї. Водночас кадрова служба не надає коштів на прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу. У загальні програми розвитку включені плани кадрової роботи, орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку відомства, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації.

В залежності від орієнтирів на власний або зовнішній персонал, а також ступеня відкритості у відношенні до зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики виокремлюють відкриту і закриту кадрову політику.

Відкрита кадрова політика – здійснюється тоді, коли організація прозора для потенцій-

них співробітників на будь-якому рівні, тобто можна розпочинати працювати як з нижчої посади, так і з посади рівня вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи в цій чи спорідненій галузі. Такий тип підбору кадрів проводиться в нових установах, що ведуть агресивну політику завоювання ринку праці, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика – здійснюється тоді, коли організація орієнтується на включення нового персоналу з нижчого посадового рівня, а заміщення вакантних посад відбувається лише з числа співробітників. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, орієнтованих на формування певної корпоративної культури [15, с. 12-13].

#### **Кадрова політика в сучасних умовах.**

Одним із вирішальних чинників ефективності і конкурентоспроможності будь-якого відомства є розроблення чіткої програми кадрової політики, що забезпечить високу якість кадрового складу. Окремі держави, такі як Китай, Німеччина, Франція та багато інших, в умовах конкуруючої економіки зрозуміли, що робоча сила «зношується» і найголовнішим є людський потенціал в умовах загального благоденства та соціального благополуччя. Людський ресурс у разі вмілого управління та вдало вибудованої політики держави здатен підняти з руїн будь-яку економіку. Звичайно, ні в кого не виникає сумнівів, що для підприємств, установ та організацій найважливішим ресурсом є співробітники, – високопрофесійні, високоморальні, досвідчені працівники, здатні виконувати поставлені завдання з максимальною користю для оточуючих у найкоротші терміни. Конкуренція ставить такі умови виживання в умовах сучасного ринку праці.

Правильно вибудована кадрова політика є особливо важливою для досягнення поставлених цілей та сприяє правильному відношенню організації до персоналу. Тут необхідно прислухатися до порад колективу, виробляти стиль керівництва та пристосовувати його до умов, котрі склалися, постійно вдосконалювати систему професійного на-

вчання, особливо щодо популяризації самоосвіти. Та найголовніше керівник, менеджер повинен власним прикладом демонструвати першість, лідерські якості. Звичайно ж, соціальні питання теж є важливими, адже професійна праця повинна мати достойну винагороду. Лише тоді держава зможе працювати на перспективу, на випередження, на побудову мобілізаційної економіки, адже майбутнє держав – за умами людства, за наукою, за прогресивним розвитком на засадах високих духовно-культурних цінностей. Отже, серцевиною кадрової політики є мотивація.

На особливу увагу в цьому аспекті заслуговують міркування Н. А. Хорошун, О. П. Шамаєвої стосовно того, що плінність кадрів можна розглядати як позитивне, так і негативне явище. З одного боку, за умови плінності кадрів розширюються можливості працівника і збільшується його здатність до адаптації. З іншого – колектив установи омолоджується, відбувається приплив нових людей, а отже, нових ідей. Крім цього, автори наголошують, що кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується в міру зміни стратегічних пріоритетів. Найважливішим напрямком в організації роботи з кадрами є постійний і всебічний розвиток кадрів, вдосконалення їх знань, професійних навичок і вмінь. Суть роботи цього напрямку полягає в організації механізму, заснованого на особистому інтересі працівника, економічних стимулах і соціальних гарантіях, що спонукають персонал постійно підвищувати свою кваліфікацію і професіоналізм, дозволить створити резерв для заміщення більш високих посад або ротатії кадрів відповідно до потреб установи. Центральною ланкою цього механізму є цілісна система безперервної підготовки та перепідготовки кадрів [16, с. 182].

Е. В. Маслов виокремлює загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах. Вона має бути: а) тісно пов'язаною зі стратегією розвитку відомства; б) гнучкою, тобто стабільною та динамічною, і коригуватися у відповідності до потреб відомства; в) економічно обґрунтованою; г) направленою на індивідуальний підхід до своїх працівників [17, с. 45].

Правильно вибудована кадрова політика може переслідувати досягнення таких стратегічних цілей, як покращення морально-психологічного клімату в колективі, зміцнення корпоративного та командного духу, згуртованість колективу, а праця кожного окремого працюючого може стати якіснішою і принести задоволення від виконаної справи. Тому запропонована модернізація організаційно-штатної структури повинна сприяти підвищенню гнучкості відомства [18, с. 259].

**До питання про державницький підхід у поліцейській кадровій політиці.** В сучасних умовах одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності поліцейського відомства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу, що можливе за умови розроблення стратегічної державної кадрової політики, котра має бути відображена у відповідній Концепції.

Стосовно державницького підходу до поліцейської кадрової політики, то варто наголосити, що поліцейська сфера діяльності багатоманітна та всеохоплююча. Саме вона є тією рушійною силою, де найчастіше апробується закон на практиці. Підбір та розстановка кадрів безпосередньо впливають на загальну структуру кадрів держави. Від цього залежить її імідж на міжнародній арені, те, як будуть вибудовуватися її відносини з іншими державами.

Кадрова поліцейська політика є невід'ємною частиною державної кадрової політики, так би мовити, інструментом у забезпеченні безпеки, законності і правопорядку, захисту прав і свобод людини і громадянина. Поліцейська кадрова політика є магістральною лінією та принциповою установкою в роботі з персоналом, який покликаний виконувати місію правоохоронної діяльності на тривалу перспективу. Сучасна кадрова поліцейська політика здійснюється з метою формування професійного складу кадрів, зберігання, відтворення, зміцнення, розвитку, раціонального й ефективного використання кадрового поліцейського потенціалу в інтересах оперативно-службової діяльності. Нові орієнтири кадрової поліцейської політики мають бути направлені на виховання професійних і морально-етичних якостей співробітника поліції [19, с. 192]. А саме: а)

розроблення і вдосконалення моделі фахівця XXI століття та її послідовна реалізація; б) інтелектуалізація правоохоронної діяльності на основі втілення технологічних, телекомунікаційних інновацій у системі наукового, аналітичного і освітнього забезпечення; в) створення необхідних матеріальних і фінансових умов для забезпечення громадського престижу і конкурентоздатності професії на ринку праці; г) розвиток і вдосконалення соціального пакету для працівників поліції; ґ) формування усвідомленого відношення до професійного обов'язку, норм етики та моралі [19, с. 192].

**Кадрова політика в контексті освітньої складової.** Державна кадрова політика є одним із найважливіших чинників економічної стійкості країни, головним інструментом формування, розвитку і збалансованого розподілу її інтелектуального потенціалу. Як зазначив Дж. К. Гелбрейт, «долар, вкладений в інтелект людини, часто приносить більший приріст національного доходу, аніж долар, вкладений в залізні дороги, греблі, машини та інші капітальні блага» [20, с. 49]. До того ж, стратегічний успіх суспільства визначається не лише формуванням широкого кола науково-технічної, гуманітарної та художньої еліти, але і її досягненням високого освітнього рівня і професійної підготовки всього населення» [21, с. 413]. Професійна самореалізація суспільства повинна супроводжуватися духовно-моральним і фізичним розвитком кожного індивіда. Виховання духовно розвинених, здорових індивідів, сформованих системою моральних цінностей, гарантує насамперед розвиток національного людського капіталу і суспільний прогрес [3, с. 2582-2584].

**Інноваційні науково-дослідні центри (лабораторії) поліцейської діяльності як перспективний напрям розвитку кадрової політики поліцейського відомства.** Розкриваючи одну сторону медалі досліджуваної проблеми, треба сказати, що одним з пріоритетних та перспективних напрямів розвитку кадрової політики поліцейського відомства є створення при ГУНП в областях інноваційних науково-дослідних центрів (лабораторій) поліцейської діяльності, котрі покликані розвивати науку безпосередньо у практичних підрозділах, функціями яких буде моніто-

ринг сучасного стану розвитку законодавства в Україні та світі, наукове обґрунтування та вироблення концептуальних засад вдосконалення кадрової політики територіальних підрозділів ГУНП, з метою забезпечення їх ефективного функціонування. В обґрунтування сказаного треба наголосити, що ринок праці не стоїть на місці. Він постійно еволюціонує та вдосконалюється, і його працівники мають відповідати встановленими вимогам і стандартам. Рушійною силою для такого вдосконалення є, безперечно, наука. Саме вона спонукає до досконалості та професіоналізму. Поліцейські поза політикою, однак їм дозволено займатися науковою, творчою та викладацькою роботою.

Сьогодні у світі відбуваються безперервні дискусії спеціалістів з обміну досвідом на численних наукових платформах, де обговорюються різноманітні проекти, проводяться стажування, симпозіуми, семінари, круглі столи, конференції тощо. Діалог правових культур призводить до того, що в нас є можливість запозичувати кращі надбання та цінності, вироблені світовою цивілізацією у сфері права, та впроваджувати їх на вітчизняному ґрунті.

З цією метою необхідним є створення і вироблення чітких наукових програм (концепцій) послідовного плану дій таких центрів (лабораторій) з конкретними термінами виконання визначених положень та напрямів роботи. За таких умов важливою є апробація впровадження щоразу нових експериментів на практиці. Для прикладу, співробітники наукових центрів повинні вдаватися до неординарних наукових пошуків та підходів, коли, скажімо, половину робочого дня присвячується написанню наукових матеріалів, а в іншу половину науковці-практики мають бути присутніми на слідчих діях, разом з дільничними офіцерами поліції на виїздах, проводити превентивні заходи тощо. Треба сказати, що лише у практичних підрозділах такий проект може бути реалізований. В даному випадку відбудеться справжнє поєднання теорії і практики, котре неодмінно дасть хороші результати. До речі, такий експеримент може стосуватися й інших органів державної влади. Завдяки такому підходу вдасться виявити позитивні та негативні ас-

пекти того чи іншого нововведення, явища, процесу і висловити власну позицію похвали чи, навпаки, конструктивної критики. В подальшому лише після належної апробації, відповідних висновків експертів той чи інший практичний експеримент може бути впроваджений на практиці з перспективою майбутнього втілення на всіх рівнях діяльності Національної поліції України.

Інноваційний науково-дослідний центр (лабораторія) поліцейської діяльності покликаний виконувати науково-дослідні роботи та завдання, замовником яких є практичні підрозділи. Такі центри мають виявляти незрілі проблеми та висвітлювати їх у наукових публікаціях, а також вони покликані всіляко захищати права поліцейського на усіх рівнях з перспективою вироблення та направлення рекомендацій щодо вдосконалення чинного законодавства України. Таким чином, у навчальних закладах розвивати поліцейську науку повинні кафедри, а в практичних підрозділах – науково-дослідні центри (лабораторії).

Згодом працівники вказаних науково-дослідних центрів зможуть залучатися до викладацької роботи в навчальних закладах системи МВС. У таких центрах можуть бути спеціалізовані відділи для дослідження того чи іншого профілю поліцейської діяльності, наприклад, оперативного блоку, слідства, ювенальної превенції тощо, і, звичайно ж, теоретичного блоку, який синтезує знання з різних сфер діяльності суспільства. Так нам вдасться вивчити практичну сторону поліцейської діяльності максимально глибоко. Це стосується і розроблення теоретичної літератури, брошур, навчально-практичних посібників у схемах і таблицях тощо. Все це сприятиме практиці, котра є рушійною силою теорії, прогресу, адже саме на практиці є можливість втілити в реальність ті чи інші нововведення.

Поліцейський-практик як ніхто інший усвідомлює важливість дати максимальну кількість навчального та наукового матеріалу курсантам у вузах для того, щоб вони могли справитися з поставленими практичними завданнями, а також як оптимізувати час, зусилля на навчання; зрештою, як зробити з курсанта справжнього фахівця і зацікавити його настільки, щоб він усвідомив усю важ-

лівість та складність поліцейської професії. Найкращим каталізатором підкріплення теоретичних знань є практика, приміром, коли курсант здійснює нічні чергування, заповнює протокол огляду місця події, відбирає пояснення тощо. З огляду на сказане, до роботи у вказаних центрах при ГУНП можуть залучатися кращі курсанти під мудрим керівництвом наукових співробітників.

Іншою стороною медалі в напрямку обґрунтування вищенаведеного, є те, що ідею про створення науково-дослідних центрів (лабораторій) можна використати як пілотний проект у будь-якій з областей України, а згодом – і при кожному ГУНП створити такі центри. Для прикладу, у практичні підрозділи приїжджає багато іноземних делегацій, яким необхідно вручити посібники, монографії, книги, цікаві наукові напрацювання, інтерв'ю, пропозиції вирішення складних життєвих ситуацій і проблем, з якими щоденно зустрічаються поліцейські. Потрібно також узагальнити ті чи інші рекомендації, формувати законопроекти тощо. Як відомо, у практиків немає достатньо часу, щоб займатися науковою діяльністю. Вони розслідують кримінальні правопорушення, борються зі злочинністю. Для здійснення такої місії потрібні науковці. Безперечно, на цьому поприщі роботи вистає. Допустимо, у тій чи іншій місцевості потрібно втілити цікаві напрацювання в життя, поспілкуватись з громадянами того чи іншого населеного пункту, виявити громадську думку населення, провести належну роботу, спрямовану на превенцію (попередження) правопорушень та злочинів, зрештою, допомогти людині у вирішенні того чи іншого питання, у разі необхідності – залучити спеціалістів з інших галузей діяльності, волонтерський корпус, тощо. Подібна робота майже не проводиться. В цьому аспекті абсолютна більшість проблем громадян залишається невирішеною і носить латентний характер, що в подальшому є причиною невтішних наслідків. Слід також займатися написанням грантів, спілкуватись з поліцейськими-практиками, виявляти проблеми і труднощі, з якими вони зіштовхуються щоденно, і узагальнювати усе вищесказане у пропозиціях та рекомендаціях до МВС чи змін та доповнень до законодавчих актів.

Водночас у практичних підрозділах працює багато співробітників, для яких наука може стати «другим крилом», з допомогою якого вони підніматимуться кар'єрними сходинками. Тим самим нам вдасться вивести теорію і практику поліцейської діяльності на якісно інші обрії та вирішити багато проблем сьогодення. У практичних підрозділах достатньо грамотних, освічених працівників, ентузіастів своєї справи, які можуть бути висококласними викладачами. На них і тримається система, той чи інший підрозділ. Кожен колектив безперечно пишається такими особистостями.

Між іншим, Міністром внутрішніх справ України 1 грудня 2017 року підписаний наказ № 981 «Про практичну складову у підготовці фахівців для Національної поліції України». Не можна приховувати: лунає критика з боку викладачів поліцейських навчальних закладів, і вона деякою мірою є виправданою, адже науковець, який працював тривалий час у ВНЗ системи МВС, відповідно до наказу Міністра, звільняється з основного місця роботи і направляється до практичних підрозділів для працевлаштування, а вже після одного-двох років здобуття такого досвіду розпочинаються процеси повернення такого викладача до навчального закладу. На жаль, реформа часто болюча, і доводиться «різати по живому». Тому до практичних підрозділів систематично прибуває викладацький склад ВНЗ для здобуття відповідного практичного досвіду. Можна як завгодно відноситись до цього експерименту, але, на наше переконання, у ньому є доцільність. Завданням практичних підрозділів є створення нормальних умов праці, щоб викладачі збагатились практичним досвідом і максимально змогли розкритися їхні здібності та науковий потенціал.

Вказаний експеримент, як елемент реформи у поліції, зі слів науковців, принесе позитивні результати. Нині ми переймаємо досвід накопичених знань викладачів, вони читають лекції у наших тренінгових центрах, допомагають реалізовувати наукову та практичну складову роботи поліцейського. У них також є можливість відчутти і побачити, що таке практика зсередини і вже пізніше, крізь призму практичної складової, здійснювати



викладацьку діяльність. Якщо науковець чи практик перестав цікавитись передовими досягненнями у своїй галузі, не думає над тим, як її можна вдосконалити, значить у такого підрозділу немає майбутнього.

З іншого боку, якщо ми хочемо досягти успіхів у тій чи іншій галузі, нам необхідно теоретичні знання, уміння та навички підкріпляти практикою, зрештою, кількісними показниками роботи. При всій умовності показників статистичної звітності вважаємо, що вони необхідні, адже поняття довіра є досить розмитим, а показники реальної роботи поліцейського можуть свідчити про довіру громадян. Так само і довіра може бути реальним показником роботи поліції.

Таким чином, спеціалісти науково-дослідних центрів (лабораторій), покликані впроваджувати новітні наукові досягнення та передовий зарубіжний досвід на практиці. Це має бути так званий «мозковий центр» ГУНП в областях з числа фахівців-новаторів, у тому числі філологів, соціологів, журналістів тощо. Сьогодні також є потреба у викладанні навчальних дисциплін, проведенні тренінгів, лекцій поліцейської спрямованості. Необхідно працювати над створенням навчальних курсів, таких, як поліцейське право, поліцейська риторика, поліцейська деонтологія, поліцейська етика та ін. До речі, Оксфордський і Гарвардський університети в основу викладання вже давно заклали не теорію, а практичну складову, тобто викладання здійснюють кращі практикуючі юристи-викладачі, даючи студентам матеріал, котрий найбільше знадобиться на практиці. Курсантам, студентам-юристам повинні викладати практикуючі судді, нотаріуси, адвокати, прокурори, поліцейські. Для таких спеціалістів не менш важливою є наукова складова, вміння зацікавити аудиторію, знання навчального матеріалу, особливостей застосування тієї чи іншої норми права на практиці. За цим – майбутнє не лише поліцейської системи, але і всіх провідних сфер та галузей суспільного життя.

Нонсенсом вважаємо те, коли на кафедрі криміналістики, судової медицини, кримінального процесу, кримінального та адміністративного права, оперативно-розшукової діяльності працюють викладачі, які не набули відповідного досвіду у практичних

підрозділах. Саме тому Міністр внутрішніх справ України підписав наказ про відкомандирування викладачів ВНЗ системи МВС до ГУНП задля того, щоб глибше зрозуміти, чим живе сьогодні практика.

Для того, щоб бути відданим тій чи іншій установі, тому чи іншому закладу, відомству необхідно безпосередньо працювати у ньому. Слід добре знати колектив, а також те, чим він живе, чим займається. Подібно і поліцейські-науковці, які працюють у ВНЗ системи МВС, не можуть знати усіх проблем, з якими зустрічається поліцейський-практик. Лише безпосереднє місце праці у ГУНП, реальне спілкування з поліцейськими-практиками дозволить написати спільні наукові праці високого гатунку та здійснювати викладацьку діяльність на високому професійному рівні.

З цих міркувань в областях, де є поліцейські навчальні заклади, необхідно передислокувати науково-дослідні лабораторії ВНЗ МВС до ГУНП, і навпаки – у разі відсутності в регіоні вищого освітнього закладу МВС створити інноваційні науково-дослідні центри (лабораторії) поліцейської діяльності як відокремлений підрозділ територіального ГУНП. Подібні наукові центри (лабораторії) зможуть активно займатися вирішенням проблем превенції (попередження) правопорушень і злочинів, проблем кадрового забезпечення, публічного порядку та безпеки тощо.

Майбутнє держави – за прогресивною наукою та ефективною практикою у їхній взаємодії та гармонії. Науковець подібний на того, хто кидає каміння з високої гори, а практик – це той, хто на власних плечах піднімає цей мішок з камінням на велику гору. Безумовно, не можна недооцінювати науковців, однак, як говорять провідні практики, теорія мертва, а дерево життя, тобто практика, завжди зелене. Або інший відомий вислів: норма права є мертвою до тих пір, доки вона не реалізується, не втілюється у життя. Лише на практиці є можливість зустрітись з особами, які порушили Закон, реальними злочинцями і застосувати норму права у разі необхідності. Виникає запитання: яка користь для громадськості від науково-дослідних центрів (лабораторій)? Вважаємо, що вже за один рік роботи можна досягти успіхів у багатьох на-

прямах ефективного функціонування Національної поліції України.

### **Висновки**

В даній статті ми торкнулися лише окремих аспектів кадрової політики держави і поліцейського відомства. Комплексний підхід до вдосконалення кадрової політики дозволить розширити кадровий потенціал та можливості поліцейського колективу в цілях вирішення пріоритетних національних завдань. Модернізація країни можлива лише за умови досконалої кадрової політики. Таким чином, наявність у системі Національної поліції України висококваліфікованих кадрів, обізнаних у багатьох питаннях, є особливо необхідним. МВС має працювати на такий результат, що загалом допоможе здобути конкурентну перевагу та професійність як серед державних органів, так і поліцейських структур світу.

Хочеться зауважити, що віддаленість теорії від практики – вічна проблема, котра потребує свого об'єктивного вирішення. Широкий діапазон методів боротьби зі злочинністю вироблених наукою та втілених на практиці, сприятиме ефективному розвитку як поліцейського відомства, так і державності. Кажуть: краще один раз побачити, аніж сто разів почути. Тому лише апробація практикою є запорукою вдалої діагностики тих чи інших напрацювань теорії. Основи державної політики у боротьбі зі злочинністю повинні закладатися у науково-дослідних центрах (лабораторіях), котрі мають бути серцевиною поліцейських практичних підрозділів, у яких мобілізуватимуться усі знання поліцейських структур. Успішне функціонування науково-дослідних центрів (лабораторій) є запорукою прогресивного розвитку держави.

### **Література**

1. Новокрещенов А. В. Государственная кадровая политика : учебное пособие / А. В. Новокрещено. – Новосибирск: Изд-во СИУ РАНХиГС, 2014. – 226 с.
2. Шацкая И. В. Модернизация системы образования в России / И. В. Шацкая // Вестник Института экономики Российской академии наук, 2014. – № 4. – С. 148 – 155.
3. Шацкая И. В. Государственная кадровая политика России и направления ее совершенствования / И. В. Шацкая // Российское предпринимательство, – 2017. – Том 18. – № 17. – С. 2579-2586.
4. Проект Концепции государственной кадровой политики Российской Федерации. [Электронный ресурс] // Образование и общество – Режим доступа до ресурсу: [http://www.jeducation.ru/4\\_2003/10.html](http://www.jeducation.ru/4_2003/10.html)
5. Александрова Н. А. Основы кадровой политики и кадрового планирования : курс лекций / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. – 181 с.
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К: Кондор, 2003. – 296 с.
7. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / [Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна та ін.]; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ. – 2012. – 72 с.
8. Малиновський В. Державне управління : навч. посіб. / В. Малиновський – Луцьк : Вежа, 2000. – 654 с.
9. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добробуту персоналу державної служби [Електронний ресурс] / І. М. Мельник – Режим доступу до ресурсу: [http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc\\_pdf/melnik.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf)
10. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
11. Деркач К. І. Кадрова політика транскордонного співробітництва як сукупність кадрових політик його суб'єктів / К. І. Деркач // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 4 (202). – С. 70-73.
12. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
13. Кибанов А. Л. Управление персоналом организации : практикум / А. Л. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
14. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум / Валентина Ми-

**АНОТАЦІЯ**

*Стаття присвячена дослідженню суті державної кадрової політики та її впливу на формування кадрової політики поліцейського відомства з метою вироблення загальнодержавної концепції кадрової політики ефективного функціонування поліцейських колективів. Одним із пріоритетних напрямів розвитку кадрової політики поліцейського відомства є створення при ГУНП в областях інноваційних науково-дослідних центрів (лабораторій) поліцейської діяльності.*

*Ключові слова: кадрова політика, поліцейське відомство, кадровий потенціал, інноваційні науково-дослідні центри (лабораторії) поліцейської діяльності.*

**SUMMARY**

*The article is devoted to the study of the state personnel policy essence, its influence on the formation of the personnel policy of the police department through the prism of educational processes.*

*It is being noted that an important requisite for the development of statehood is a properly structured system of personnel policy. The historical dynamics of personnel policy, marked by the departure from the Soviet system of personnel management, is characterized by many positive aspects, especially regarding the quality of higher education, and represents the fundamental idea of patriotism, professionalism and intellectualization of labor. At the same time, numerous personnel problems of that time gave rise to inevitable processes in the economy, social life and public administration. Instead, in the context of cross-border cooperation, the machinery of personnel policy faces new challenges in terms of personal qualities and competence of staff. The information society is in constant search of new principles and approaches to personnel work, amongst other things in the plane of the remote component of the tasks.*

*It is approved that the world's leading countries (Germany, France, China) have timely understood the relevance and priority of human potential, its intellectual reserves, that the progressive future of the modern labor market - the matter depends on the scientific and professional staff. It is important to emphasize the system of vocational education and the development of motivational capabilities of human resources in connection with the significant turnover of staff in our country. The final point is to develop a holistic concept of state personnel policy.*

*Special attention should be paid to police personnel policy, which is fundamental in terms of law enforcement training. The conceptual opinion is expressed that in order to bring theory and practice closer together, science must be developed directly in the practical police forces. The priority direction of development of personnel policy of police department is creation the areas of innovative research centers (laboratories) at The Main Departments of the National Police in regions.*

*Key words: personnel policy, police department, potential of personnel policy, innovative research centers (laboratories) of police performance.*

хайловна Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 492 с. – (Сер. : Бакалавр. Академический курс).

15. Москвитина Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит: учеб. пособие / Н. В. Москвитина. – Иркутск: Изд-во ИГУ, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) : – Заглавие с этикетки диска. – 111 с.

16. Хорошун Н. А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации / Н. А. Хорошун, О. П. Шамаева // Инновационная наука. – 2016. – № 1-3. – С. 178-183.

17. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М: М - во общ. и проф. образования РФ, (ИНФРА – М). – 2014. – 312 с.

18. Угурчиева Л. М. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации / Л. М. Угурчиева // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – № 6-1 (85). – С. 258-260.

19. Нажбудинов М. А. Совершенствование кадрового обеспечения МВД Республики Таджикистан как составная часть государственно-кадровой политики / М. А. Нажбудинов, М. М. Мирзорустамов // Труды Академии МВД Республики Таджикистан. – 2015. – № 1 (25). – С. 192-195.

20. Гелбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества / Дж. К. Гелбрейт. – М.: Прогресс, 1979. – 406 с.

21. Садовничий В. А. Будущее России зависит от того, какой будет ее система обра-

зования / В. А. Садовничий // Год планеты: Политика. Экономика. Бизнес. Банки. Обращение. – 1998. – С. 413-416.