**міністерство внутрішніх справ УКРАЇНИ**

**Дніпропетровський державний університет**

**внутрішніх справ**

**ФАКУЛЬТЕТ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ПІДРОЗДІЛІВ ПРЕВЕНТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Кафедра адміністративного права, процесу

та адміністративної діяльності

**КОНСПЕКТ лекцій**

**з дисципліни «УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНою ПОЛІЦІєю»**

Освітній ступень - другий (магістерський)

Спеціальність – 262 Правоохоронна діяльність

Освітня програма - «Правоохоронна діяльність (поліцейські)»,

наказ ДДУВС від 30.01.2019 № 98

Статус навчальної дисципліни - обов’язкова

Мова навчання: українська

**Дніпро-2019**

Управління Національною поліцією : Конспект лекцій для Здобувачів вищої освіти 1 курсу факультету ФПФППД зі спеціальності 262 «Правоохоронна діяльність», що навчаються на другому (магістерському) рівні вищої освіти. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 163 с.

**РОЗРОБНИКИ:**

**Ірина Кравченко.** доцент кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, кандидат юридичних наук, доцент, майор поліції.

**Ганна Блінова** – доцент кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, кандидат юридичних наук, доцент, майор поліції.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

**Андрій Манжула** професор кафедри галузевого права та правоохоронної діяльності Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка, доктор юридичних наук, професор.

**Максим Очеретяний** начальник управління превентивної діяльності ГУНП в Дніпропетровській області, кандидат юридичних наук.

Конспект лекцій обговорений та схвалений на засіданні кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності факультету ПФППД від 27 червня 2019 року, протокол № 25.

ТЕМА № 1: Управлінський процес в Національній поліції та його особливості.

**(2 години)**

**ПЛАН ЛЕКЦІЇ:**

1. Загальна характеристика управління Національною поліцією

2. Природа та особливості управління Національною поліцією

3. Принципи управління в Національній поліції України

4. Сутність та стадії процесу управління органами поліції

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
2. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379
3. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878.
4. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради.2018. № 31. ст. 241.
5. Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів. Закон України від 24 грудня 1993 р. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 11. Ст. 50.
6. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України 15 березня 2018 року № 2337-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 29. ст.233.
7. Про утворення територіальних органів Національної поліції та ліквідацію територіальних органів Міністерства внутрішніх справ: Постанова Кабінету Міністрів України від від 16.09.2015 № 730. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730-2015-%D0%BF.
8. Про затвердження Положення про Національну поліцію: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 877. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-%D0%BF.
9. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України. № 1179 від 09.11.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16.
10. Управлінняорганами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О.І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с
11. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011.
12. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. Луцьк: Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. 576 с.

**МЕТА ЛЕКЦІЇ:**

* сформувати знання у слухачів магістратури щодо предмету, задач та змісту курсу «Управління Національною поліцією», про поняття управління Національною поліцією;
* узагальнити та систематизувати знання слухачів магістратури з філософії, політології, теорії держави і права та історії держави і права у частині розвитку та становлення держави та управління нею;
* сформувати знання про історію науки управління;
* сформувати уявлення про передумови виникнення науки управління;
* розвинути у слухачів магістратури вміння аналізувати інформацію з інших дисциплін про розвиток держави та права, а також вміння робити узагальнення та висновки про необхідні дані у сфері управління державою взагалі та НП зокрема;
* розвинути розуміння слухачів щодо сутності актуальних проблем удосконалення науки управління.

**ВСТУП**

Управління в НП є різновидом державного управління в адміністративно-політичній сфері. Для достатньо глибокого і всебічного дослідження управління в Національній поліції необхідно спочатку вивчити умовні “корені”, що знаходяться в державному управлінні, яке є складовою частиною соціального управління, тобто розглянути поняття, особливості та види управлінських відносин в цілому, і лише потім поняття, об’єкти і суб’єкти та головну мету управління в НП.

Термін “управління” вам уже відомий. Ви з ним ознайомилися під час вивчення курсу адміністративного права, в якому дається визначення соціального та державного управління. Цей термін в повсякденному житті також вживається різними людьми в різних аспектах (управляти автомобілем, управляти ростом рослини тощо).

**І. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ПОЛІЦІЄЮ**

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 рівну 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.

В теорії менеджменту (складове від англ. manage - керувати та men – людина, яка виникла в кінці ХІХ ст. і основоположником якої був амереканець Джозеф Вартон) «управление определяют как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу».

Для вірного уявлення управління, як соціального явища слід виходити із змісту управління як функції організованих систем, створених для забезпечення взаємодії складових елементів, що підтримують необхідний режим функціонування з метою досягнення поставлених цілей та завдань. Згідно з теорією систем, всі явища навколишнього природного середовища, тобто об’єкти, предмети – це складні системи, що складаються з багатьох елементів, взаємопов’язаних між собою. З’ясування поняття управління неможливо без розуміння теорії систем, її складових елементів.

**Модель системи управління**

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.

У сфері соціального управління можна розглядати управління суспільством, управління в громадських організаціях, управління виробництвом. Окремо відбувається управління так званими невиробничими видами діяльності: військовою справою, політичною діяльністю, медициною та видами робіт, які мають функціональне призначення (суд, прокуратура, поліція, тощо). Так, управління в органах Національної поліції – різновид державного управління, яке повинно забезпечувати взаємодію систем, підрозділів і служб органів Національної поліції як єдиного цілого з метою виконання поставлених перед ними завдань у сферах:

1) забезпечення публічної безпеки і порядку;

2) охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави;

3) протидії злочинності;

4) надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги.[[1]](#footnote-1)

Особливе місце серед різновидів державного управління в адміністративно - політичній сфері займає управління в НП.

Підтримуючи думку О.М. Бандурки, вважаємо, що управління в Національній поліції як різновид державного управління повинно забезпечувати взаємодію систем, підрозділів і служб НП як єдиного цілого з метою успішного виконання поставлених перед ними завдань у сфері внутрішніх справ держави.

**ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО ПИТАННЯ**

Отже, управління в Національній поліції – це особливий вид діяльності спеціально створених апаратів та спеціально призначених посадових осіб по упорядкуванню діяльності системи НП, забезпеченню її оптимального функціонування і розвитку з метою ефективного вирішення завдань по боротьбі із злочинністю та охорони громадського порядку, поставлених перед нею. Відповідно, організаційна структура НП – це внутрішня побудова НП, яка включає в себе систему взаємопов’язаних та взаємодіючих структурних підрозділів (посадових осіб), між якими у визначеному порядку здійснений розподіл функцій та повноважень, також відповідальність за результати їх виконання.

**ІІ. ПРИРОДА ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ**

**НАЦІОНАЛЬНОЮ ПОЛІЦІЄЮ**

Серед особливостей управління НП можна виділити наступні:

1. Наявність спеціального об'єкта впливу.

2. Значні повноваження, якими наділені НП.

3. Необхідність постійної взаємодії з іншими правоохоронними органами, державними та громадськими інститутами.

4. Форми централізованого підпорядкування та внутрішні нього розпорядку.

5. Наділення підрозділю слідства та дізнання правами процесуальної самостійності.

6. Необхідність прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту часу та інформації.

7. Необхідність постійного удосконалення діяльності по зв'язкам із громадськістю.

Організація і діяльність НП, крім загального законодавства, регулюється також і спеціальними відомчими положеннями, статутами, настановами.

Оскільки управління внутрішніми справами є галуззю державного управління, то воно здійснюється згідно з основними принципами управління, які ми розглянули вище. Розглянемо, як проявляються окремі з цих принципів у галузі державного управління внутрішніми справами.

Участь громадськості в управлінні внутрішніми справами є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності органів та підрозділів внутрішніх справ. Основними формами активної участі громадян в охороні громадського порядку є масові громадські організації (наприклад, професійні спілки, громадські рухи), організації і органи громадської самодіяльності (вуличні, будинкові, батьківські комітети тощо), спеціальні громадські формування по охороні громадського порядку і профілактиці правопорушень (добровільні народні дружини, громадські пункти охорони правопорядку, ради профілактики правопорушень, товариські суди тощо). Громадяни також беруть участь у діяльності НП як позаштатні працівники поліції.

Централізм в управлінні внутрішніми справами проявляється в поєднанні централізованого керівництва при вирішенні основних питань охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю з децентралізацією оперативних функцій, широкою організаційною самостійністю та ініціативою апаратів і служб НП у вирішенні покладених на них завдань.

Конкретним проявом централізму в управлінні внутрішніми справами є також поєднання єдиноначальництва в керівництві апаратами і службами НП та персональної відповідальності керівника за стан справ з колегіальним обговоренням основних питань службової діяльності.

НП організують свою роботу на основі суворої службової дисципліни. Наказ керівника є законом для підлеглого. Вказівки начальника не обговорюються, а виконуються.

Принцип рівноправності громадян в управлінні внутрішніми справами полягає в тому, що всі громадяни, незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової і національної належності, статі, мови, ставлення до релігії, роду і характеру занять, місця проживання, партійної належності та інших обставин, мають право на службу в НП та їх апараті, посідати ту чи іншу посаду. Незначні обмеження пов'язані тільки з віком, фізичними даними, рівнем освіти кандидатів на службу в НП.

Принцип рівноправності громадян полягає також у тому, що НП забезпечують охорону прав і свобод усіх без винятку громадян, незалежно від наведених вище обставин.

Найважливішим принципом державного управління в галузі внутрішніх справ є дотримання законності. Діяльність НП та їх посадових осіб має державно-владний характер, зачіпає суб'єктивні права та інтереси конкретних осіб. Вони наділені певними повноваженнями і виступають в інтересах і від імені держави. Будь-які відхилення від вимог закону мають значну суспільну шкоду, підривають авторитет держави загалом. Тому НП та їх працівники повинні діяти в межах наданих їм повноважень і в установленому законом порядку.

Щодо організаційних принципів побудови та діяльності НП, то тут слід зазначити, що основним принципом побудови НП є лінійно-функціональний принцип. Цей принцип поєднує переваги лінійного та функціонального принципів - єдиноначальництво і ефективний контроль за діяльністю усіх ланок системи НП з високим рівнем функціонального керівництва.

Організаційними принципами діяльності НП є одноособова відповідальність керівників за результати роботи органів і служб, раціональний розподіл повноважень, рівномірне робоче навантаження служб і окремих працівників, поєднання єдиноначальництва і колегіальності при прийнятті найважливіших рішень.

Таким чином, управління внутрішніми справами - це самостійна галузь державного управління в адміністративно-політичній сфері. Ця галузь має свої специфічні об'єкти управління. Управління внутрішніми справами поділяється на підгалузі, які тісно взаємопов'язані між собою.

Управління внутрішніми справами - це діяльність компетентних органів держави по забезпеченню і охороні громадського порядку і громадської безпеки від злочинних та інших протиправних посягань.

Управління внутрішніми справами має свою специфіку, яка проявляється в правоохоронному характері управління.

Управління внутрішніми справами, як і іншими галузями державного управління, здійснюється за певними принципами, основними з яких є дотримання законності, широка участь громадян та рівноправність громадян в управлінні внутрішніми справами, централізм.

**ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО ПИТАННЯ**

Побудова системи НП враховує специфіку їх діяльності. Основним принципом їх побудови є лінійно-функціональний принцип. Організаційними принципами діяльності НП є одноособова відповідальність керівників за результати роботи підпорядкованих органів і служб, раціональний розподіл повноважень та поєднання єдиноначальництва і колегіальності.

**ІІІ. Приниципи управління**

**в Національній поліції України**

Принципи управління – це вихідні, основні правила, керівні на- станови, норми діяльності для впровадження системи управління загальними процесами.

Принципи управління забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних підрозділах системи управління, взаємну їх погодженість та загальну направленість на реалізацію вироблених цілей. На основі принципів організується процес управ- ління, тобто науково обґрунтоване впровадження дій для здійснення управлінських функцій, вибору методів та прийомів управлінського впливу. Принципи управління випливають з потреб об’єкта управлін- ня і повертаються до нього у вигляді наукового знання, за допомогою якого реалізуються ці потреби на основі підвищення ефективності його потенціалу, більш досконалої організації відносин об’єкта з середовищем.

У науці управління немає однозначного уявлення про принципи управління: кількість їх за різними джерелами коливається від 11 до 40.

В теорії та практиці управління виділяють загальні принципи, тобто ті правила поведінки, якими мають керуватися всі суб’єкти управління незалежно від свого статусу, й принципи управління на рівні галузі (галузеві принципи) або на статусному рівні – інституційному, організаційному, груповому.

З найбільш загальних виділяють принципи

соціальної спрямованості управлінської діяльності,

законності,

об’єктивності,

комплексності й системності,

гласності,

поєднання колегіальності й єдиноначальності.[[2]](#footnote-2)

Соціальна спрямованість в управлінні визначається різноманітністю інтересів учасників управлінських відносин. У процесі вироблення й реалізації управлінського рішення органу управління доводиться враховувати інтереси суспільства, галузі, конкретної організації та соціально-професійних груп, які її складають (адміністративні працівники, спеціалісти, обслуговуючий персонал, робітники).

Соціальна спрямованість управлінської діяльності в системі пра- воохоронних органів полягає в наступному. По-перше, під впливом структурної перебудови суспільного виробництва, формування різних форм власності, становлення ринкових відносин має місце процес соціальної диференціації та соціальної нерівності в українському суспільстві. Але незалежно від свого соціального статусу в суспільстві (підприємець чи безробітний, фізично здоровий чи інвалід, керівник чи підлеглий, тощо) всі його громадяни мають рівні права і міру правової відповідальності перед законом.

По-друге, правоохоронні інститути є своєрідними продуктами суспільних процесів, і соціальна нерівність (в обсягах влади, доступі до матеріальних і духовних благ, в оцінці трудового внеску учасників управлінських відносин) властива і їм. А це 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, тощо. Така інформація є необхідною для того, щоб не допустити штучного створення соціальної нерівності, що може викликати соціальне напруження, конфліктну ситуацію.

По-третє, персонал органів Національної поліції в основному відтворюється за рахунок делегування в систему представників практично від усіх соціальних груп суспільства. Представники різних верств населення приходять у органи Національної поліції з надією реалізувати власні ціннісні орієнтири, уявлення про обрану спеціальність чи професію, поєднати власні інтереси з державними. Коли ж ціннісні орієнтації молодої людини не співпадають з реальними функціями, роллю обраної професії і результатами праці, виникає конфліктна ситуація. Тоді незнання природи незадоволення молодих людей, невміння керівників розв’язати даний конфлікт призведе до підвищеної плинності кадрів у системі органів Національної поліції.

Принцип законності в управлінській діяльності полягає в тому, що організація і діяльність апарату управління й посадових осіб регулюються нормами права. Принцип законності ґрунтується на підзаконному характері управлінської діяльності, на обов’язку кожного суб’єкта управління (органу, посадової особи) діяти в межах наданих йому законом прав і повноважень. Всі акти управління (накази, інструкції, розпорядження) повинні спиратися на вимоги закону. Ніякі посилання на необхідність, місцеві умови, інтереси справи, доцільність не можуть виправдати відхилення від закону. Явно незаконні управлінські рішення суб’єкта управління можуть не виконуватися, завдані незаконними актами управління збитки відшкодовуються за рахунок суб’єкта управління в установленому порядку. Законність в управлінні забезпечується системою організаційно-правових заходів, в тому числі й адміністративною, цивільною, кримінальною і дисциплінарною відповідальністю.

Принцип об’єктивності дозволяє керівній системі використовувати знання об’єктивних законів для досягнення цілей управління. Він спрямований проти суб’єктивізму й волюнтаризму, свавільних рішень, поспішних дій, що слабко враховують реальні ситуації й суперечливі процеси. Принцип об’єктивності припускає принаймні три рівні наукового обґрунтування управлінських рішень: суб’єкт управління повинен володіти системою загальних законів і категорій суспільного розвитку, теоретичними концепціями й результатами емпіричних досліджень, закономірностями управлінської діяльності. В такому підході забезпечується взаємозв’язок принципів об’єктивності, законності, системності, комплексності в управлінні, створюється заслін від відомчих перешкод, роз’єднаних дій, ігнорування загальнодержавних завдань, що дозволяє управляти зі знанням справи, компетентно і професійно.

Принцип системності передбачає, що суб’єкт управління при виборі методів, форм, засобів впливу на об’єкт мусить враховувати ті зміни, котрі відбуваються в середовищі, в межах якого функціо нує й розвивається система. Наприклад, органи Національної поліції під час організації протидії злочинності виходять з нової парадигми про причини та обставини виникнення, форми виявлення, нові види злочинів (наприклад, кіберзлочинність, телефонні шахрайства, нові види транснаціональної злочинності, тощо) в умовах економічних, політичних, суспільних, науково-технічних змін, що дозволяє з огляду на таку ситуацію перебудовувати свою структуру, функції, ставити нові завдання.

Принцип комплексності в управлінні полягає в тому, що в кожному достатньо складному явищі необхідно враховувати всі його аспекти: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні. Стосовно управління органами Національної поліції комплексний підхід потребує повноти охоплення всіх сторін роботи підрозділів та співробітників, тобто має враховувати криміногенну ситуацію, штатну забезпеченість, матеріально-технічне постачання; ступінь кваліфікації і професіоналізму фахівців та співробітників; структуру робочого часу; задоволення працею; санітарно-гігієнічні умови праці; інтенсивність праці; режим праці – змінність; розміри фінансового забезпечення, співвідношення розумових і фізичних затрат праці; суспільний престиж спеціальності; стан службової дисципліни; стосунки між співробітниками в підрозділах; дотримання законності; зв’язки з населенням.

Принципи системності і комплексності розвивають вміння бачити найбільш значущий комплекс взаємозалежних і взаємообумовлених підсистем, які входять до організації. Ігнорування принципів системності та комплексності в управлінні чи невміння їх використовувати на практиці не дозволяє досягати намічених цілей або дозволяє досягти їх частково, з надто великими затратами сил і засобів.

Гласність в управлінні – це забезпечення доступності обговорювання й компетентної участі всіх учасників управлінських відносин у прийнятті управлінських рішень на основі широкої інформованості й врахування суспільної думки. Гласність включає правдиву, своєчасну і широку інформацію про дійсний стан справ у закладі, організації, є вираженням довіри й поваги до людей, їх здатності розібратися в поточних подіях, виробити правильне рішення, свідомо брати участь в його здійсненні.

Принцип поєднання єдиноначальності і колегіальності в процесі управління відображає співвідношення двох основних форм виявлення владних повноважень. Єдиноначальність прямо пов’язана з персональною відповідальністю керівників за результати прийнятих рішень і є важливим засобом забезпечення оперативності управління. Натомість, колегіальність виступає як форма колективної розробки проектів рішень і тим самим підвищує ступінь їх обґрунтованості. Колегіальність до того ж сприяє підвищенню відповідальності колективу в процесі виконання вироблених і прийнятих управлінських рішень. При цьому єдиноначальність не втрачає своєї головної вла- стивості, тобто відповідальність кожного керівника за прийняті ним рішення зберігається у повній мірі. Єдиноначальність передбачає підпорядкування колективу працівників волі керівника, начальника, який несе всю повноту відповідальності за діяльність певної структури.

Принцип єдиноначальності передбачає, що кожний працівник має одного і тільки одного безпосереднього керівника. Але один керівник, яким би він не був досвідченим і професійно підготовленим, не може охопити всі розгалужені напрямки управлінської діяльності, він не може бути одночасно спеціалістом з усіх питань, що належить вирішувати в процесі управління у сферах економіки і виробництва, технології, фінансів, права, кадрів, соціальної роботи, тощо. Тому єдиноначальність керівника слід підкріпити зусиллями інших спеціалістів. Для цього начальник організовує колегію, оперативну нараду, штаб та інші допоміжні, дорадчі структури, тобто таку команду, яка допоможе виробити найбільш правильне комплексне колективне рішення та реалізувати його в життя. В умовах сучасного надзвичайно складного процесу управління в органах Національної поліції поєднання єдиноначальності з колегіальністю є виправданим.[[3]](#footnote-3)

Сучасному керівникові органів Національної поліції необхідно знати й інші принципи управління, зокрема:

Принцип мети. В управлінні проблема мети є центральною, вона визначає і регулює дії і є основним законом, складним алгоритмом поводження, що підкоряє собі всі сторони керуючого впливу. Функціонування будь-якої системи, включаючи і людську діяльність, буде ефективним, якщо до причинно-наслідкового зв’язку між елементами її структурою буде включена в якості найважливішої ланки чітко сформульована мета. Управління, поряд із стратегічни ми цілями, повинно вирішувати значний комплекс взаємозалежних організаційних, наукових, соціальних і технічних завдань.

Одночасно з традиційними, заздалегідь визначеними завданнями постійно виникають позаштатні ситуації, які потребують невідкладного опе- ративного вирішення. Часто успіх діяльності колективу залежить від вмілого вирішення численних і гострих проблем, які з’являються зненацька. Мистецтво визначати найважливіші тактичні цілі, їх черговість і методи вирішення – основа мистецтва управління, яке часто ґрунтується на передбаченні, інтуїції. Проте, перелік ключових, центральних завдань, а отже, очікуваний ефект від їхнього вирішен- ня, цілком може і повинний бути визначений заздалегідь по кож- ній з основних підсистем управління. Отже, один із найважливіших принципів управління можна сформулювати так: кожна дія повинна мати ясну і визначену мету. Цей принцип поширюється на всі види управління і тактики поводження особистості на побутовому і міжособистісному рівнях;

Принцип єдності управління. Незалежно від структури організації, ступеню децентралізації і делегування повноважень, нести повну й абсолютну відповідальність за діяльність всієї організації повинна одна людина;

Принцип делегування повноважень. Повна й абсолютна відповідальність означає право не тільки управляти, але і передавати, делегувати частину повноважень іншим особам по лінії керівництва. Сама назва принципу містить розшифровування його основного змісту – передача керівником частини своїх службових функцій підлеглим без активного втручання в їхні дії. Цей оптимізаційний прийом звичайно називається методом делегування повноважень і про нього говориться при розгляді проблем децентралізації управління. Роль методу делегування повноважень у керуванні настільки велика, що багато дослідників і практиків схильні розглядати його як окремий принцип управління.

Головне завдання керівника – не самому виконувати роботу, а забезпечити організацію трудового процесу силами колективу, взяти на себе відповідальність і застосувати владу для досягнення поставленої мети. Принцип делегування повноважень буде ефективний, якщо:

* підлеглі дійсно знають і розуміють, які нові обов’язки передані їм. Стверджувальна відповідь співробітника на запитання, чи усе зрозуміло йому, не завжди буває правдивою: він може помилятися, а може боятися признаватися, що не все зрозумів;
* співробітник підготовлений до виконання нових функцій завчасно, є впевненість у його здатності виконати завдання, забезпечена дія механізму стимулювання і мотивації;
* підлеглий не буде одержувати «цінних вказівок» від іншого начальника через голову свого безпосереднього керівника;
* виконавець знає свої права й обов’язки;
* виконавець вільний у своїх діях: чим менш помітна участь керівника у виборі шляхів реалізації поставлених завдань, тим краще;
* виконавець впевнений у своєму праві йти на продуманий ризик і вчинення помилок. Це важливо і як засіб боротьби з рутиною і зашкарублістю в діяльності апарата управління;
* будуть встановлені конкретні цілі і терміни виконання завдання;
* підлеглий буде правильно розуміти необхідність контролю, ходу виконання і давати об’єктивну інформацію про відхилення від планових показників;
* виконавець розуміє, що він не тільки має право приймати оперативні рішення, але і зобов’язаний застосувати їх в разі потреби. Людина, яка одержала повноваження, повинна знати, що їй доведеться звітувати не тільки за свої рішення, але і за бездіяльність. Особливо це положення важливо при виникненні екстремальних ситуацій, в умовах кризи, коли людський чинник набуває особливого значення;

Принцип єдності підпорядкування. У будь-якого службовця (співробітника) може бути тільки один керівник;

Принцип відповідності. Делеговані повноваження повинні відповідати рівню відповідальності. Якщо на особу покладаються визначені обов’язки, то її необхідно наділити і відповідними повноваженнями для виконання цих обов’язків. Визначити відповідність співробітника займаній посаді – завдання не з легких. Необхідний досвід і вміння відокремити фахові ділові якості від словесної мішури і зовнішньої помпезності співробітника.

Частіше всього люди намагаються «відкусити більший шматок, ніж можуть проковтнути», адже зазвичай людина дуже високої думки про свої здібності й інтелект. Значно рідше зустрічаються випадки недооцінки своїх можливостей, боязкості, сором’язливості. Якщо високоосвіченій людині доручити виконувати рутинну канцелярську роботу, то значна частина її знань пропаде без користі, а сам співробітник буде намагатися перемінити місце роботи заради більш цікавої посади.

Будь-яка організація втрачає цінних співробітників, які опинилися не на своєму місці; вони одержали би більше задоволення і досягли би великих успіхів, якби їх не звільняли, а переміщали на більш відповідну для них роботу. Цілком очевидно, що чим раніше виявляється суть проблеми, тим більші шанси на її вирішення. Робота, яка виконується, повинна відповідати інтелектуальним і фізичним можливостям виконавця – це основа принципу відповідності.

Можна навести багато прикладів, коли співробітник із середніми інтелектуальними й організаційними можливостями був піднесений на верх службової ієрархічної градації і, незважаючи на все його прагнення, роботу без відпочинку з ранку до глибокої ночі, так і не зміг досягти яких-небудь помітних результатів. Страждає не тільки робота, під загрозою і його здоров’я, добробут сім’ї, приятельські контакти з іншими людьми.

Принцип відповідності необхідно застосовувати кожному керівнику під час підбору і розстановки управлінського персоналу і, в першу чергу, при оцінці своїх власних можливостей, відповідності завданням, які стоять перед ним.

Принцип орієнтування. Організації повинні функціонувати відповідно до характеру покладених на них завдань і не залежати від суб’єктивних чинників.

Принцип вибірковості. Керівництво повинно одержувати лише ту інформацію, яка потрібна на даному етапі і є винятковою, тобто або сприятливою, або несприятливою для виконання завдань. Таким чином, можна буде відкинути зайву, непридатну до використання інформацію.

* + - Принцип диференціації роботи. Різноманітні види роботи мають різні характеристики, що необхідно передбачити під час функціонування організації. Наприклад, висококваліфікована індивідуальна праця потребує інших умов, ніж напівкваліфіковані повторювальні операції.
    - Принцип розбиття складного елементу на прості складові, спеціалізація і стандартизація. Ці принципи повинні знайти своє застосування в організації, тому що дозволяють знизити витрати;
    - Принцип контролю за здійсненням операцій. Виконання цього принципу повинно бути доручено чітко визначеному апарату, якому необхідно стежити за щоденним ходом виконання операцій. Творчий підхід до справи у цьому випадку повинен заохочуватися.

Принцип гнучкості. Структура організації повинна дозволяти вносити до неї корективи у зв’язку зі зміною методів, завдань, цілей, масштабу діяльності, появою нових технологій і ресурсів. Звичайно, внесення значних змін потребує всебічного дослідження.

* + Принцип доступності всіх рівнів організації. Будь-який співробітник організації повинний мати право і можливість оскаржити або висловити свою думку відповідному керівнику.
  + Принцип правової захищеності управлінських рішень. Цей принцип вимагає від керівників організацій знання чинного законодавства і прийняття управлінських рішень тільки з урахуванням відповідності цих рішень чинним правовим актам.
  + Принцип оптимізації управління. Будь-яка керована система еволюційно розвивається, удосконалюється, у ній зростає упорядкованість, оптимізується структурна організація. Джерелом, причиною розвитку є внутрішні протиріччя системи. Протиріччя як діалектична категорія є необхідним і істотним чинником розвитку будь-якого поступального прямування. Але накопичення протиріч може призвести до хаосу, втрати управління, регресу. Своєчасне опрацювання інформації про внутрішні процеси в системі і її осмислення дозволяють приймати розумні управлінські рішення, удосконалювати внутришньосистемні зв’язки, підвищувати ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем. Оптимізація управління дозволяє удосконалювати структуру керованого об’єкта і підвищує його функціональні можливості, що в результаті веде до ослаблення або повного усунення внутришньосистемних негативних процесів. Цей важливий принцип управління можна сформулювати так: оптимізація управління підвищує ефективність керованої системи.

Принцип автоматичного заміщення відсутнього. Заміщення відсутніх (хвороба, відпустка, відрядження) повинно вирішуватися автоматично на основі чинних службових посадових інструкцій і регулюватися формально. У кожній посадовій інструкції повинно бути ясно й однозначно вказано на вимоги, які ставляться до компетенції двох-трьох найближчих колег для виконання їх функцій в особливих випадках. Є один дещо несподіваний висновок з цього принципу – важливість службових посадових інструкцій, документів, спрямованих на виконання свого обов’язку в межах права. Мало знайдеться керівників, які з симпатією ставилися б до розпоряджень, інструкцій, циркулярів, але їх відсутність веде до правового нігілізму, коли всі відповідають за все, а в результаті – ніхто і ні за що. Цих посадових документів багато, і далеко не всі з них складені грамотно, чітко і лаконічно, але зриви виконання програм, серйозних завдань показують, що однією з причин такого явища є недотримання цього принципу управління.

Принцип одноразового запровадження інформації. У діяльності керівника інформація, її оперативність і достовірність відіграють вирішальну роль, тому що вона є предметом, засобом і продуктом управлінської праці. Один раз введена в пам’ять комп’ютера інформація може неодноразово використовуватися для вирішення цілого комплексу інформаційно пов’язаних завдань – така сутність цього важливого принципу управління. Накопичення виробничої, економічної, кадрової і нормативно-довідкової інформації є основою для створення баз і банків даних, незамінним інструментом для одержання керівником і всіма структурними підрозділами організації об’єктивних і достовірних даних про хід технологічного процесу.

Принцип нових завдань. Застосування сучасних систем математичного програмування і технічних засобів опрацювання інформації дозволяє вирішувати і накопичувати принципово нові виробничі і наукові завдання. Нерозумно створювати автоматизовані системи тільки в розрахунку на традиційні методи управління і чинні технології. Застосування сучасної комп’ютерної техніки і потужного комплексу програмних засобів дозволяє створювати нові методики планування і управління, сучасні інформаційні технології, що у традиційних системах не можна було застосувати через неможливість опрацювання великого обсягу інформації в жорсткі терміни.

Проте, впровадження принципу нових завдань постійно зустрічає під час реалізації помітний опір. Керівник повинен бути готовий до цієї негативної реакції на нововведення і розуміти її причини: скорочення робочого дня, а, отже, і заробітку, і навіть втрата робочого місця; небезпека зниження соціального статусу і того, що виникнуть нові норми і вимоги до інтенсифікації праці, тощо. Є й інші причини більш особистісного характеру: критика і відмова від традиційних методів роботи можуть сприйматися як особиста образа, побоювання вузької спеціалізації і монотонності нових умов праці, нерозуміння суті і наслідків нововведень і, нарешті, головне – страх знецінювання, девальвації своєї особистості, її соціального значення. Знову доречно нагадати, що управління є не тільки наукою, але і великим мистецтвом.

Принцип підвищення кваліфікації. Характерною рисою будь-якого суспільства, яке прагне процвітання, є підвищена увага до системи освіти. Реалізація принципу обов’язкового підвищення кваліфікації традиційно зустрічала опір на всіх рівнях управління – працівники нижчих ієрархічних рівнів відмовляються від будь-яких форм навчання і підвищення кваліфікації (мотивують тим, що від цього їх зарплата не підвищиться), а вищий рівень керівництва вважає, що вже все давно знає. Проте, численні дослідження показують, що після закінчення вищого навчального закладу щорічно губиться в середньому біля 20% знань за причини відставання від науково-технічного прогресу. Управління постійно потребує обов’язкового підвищення кваліфікації всіх співробітників організації, незалежно від займаної посади[[4]](#footnote-4).

**ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ**

Досвідчений керівник, зацікавлений у фаховому розвитку співробітників, повинен чуйно уловити період спаду ділової активності співробітника, допомогти йому перебороти розчарування при невідповідності бажаного і дій- сного, а також під час втрати фахової зацікавленості на своїй ділянці роботи. Необхідні переведення, ротація співробітника на нове місце або його направлення на підвищення кваліфікації. Підвищувати рівень своїх знань необов’язково у спеціальних закладах, можна, і що значно дешевше, робити це в стінах своєї організації або самостійно.

**IV Сутність та стадії процесу управління**

**органами поліції**

Процес управління – це спільна діяльність об’єднаних у певну систему суб’єктів та об’єктів управління, яка спрямована на досягнення поставлених цілей управління, шляхів реалізації передбачених законом та іншими нормативними документами функцій та за- стосування відповідних методів та принципів управління. Загальний процес управління охоплює всі стадії управління: внутрішні процеси всередині органу управління, в окремих структурних підрозділах, на окремих робочих місцях, зовнішню діяльність, розробку і прийняття управлінських рішень і їх документальне оформлення, організацію їх виконання та контроль за роботою виконавців та ін.

Теорія управління досліджує наступні характеристики: зміст, організацію і технологію процесу управління. Зміст процесу управлін- ня розкриває суть того, що робиться в процесі управління, яка роль суб’єкта і об’єкта управління, який взаємозв’язок існує між ними, які проблеми оперативно-службової діяльності має вирішити безпосередньо процес управління, яке організаційне, технологічне і матеріально-технічне та кадрове забезпечення процесу управління.

Зміст процесу управління можна розглядати за окремими складовими:

* методологічний зміст включає підготовку та прийняття управ- лінських рішень і організацію їх виконання;
* функціональний зміст виражається через реалізацію функцій управління, таких як: прогнозування, планування, організації, координації, корегування, обліку та контролю;
* економічний зміст проявляється через визначення економічних потреб, матеріально-технічних ресурсів, їх розподіл і використання;
* соціальний зміст визначається роллю виконавців, інших учасників процесу управління, мотивацій їх діяльності, соціально-психологічним забезпеченням;
  + організаційно-правовий зміст передбачає здійснення проце- су управління через певні організаційні форми і на правовій основі шляхом застосування розподілу обов’язків, регламен- тування, нормування, навчання, інструктування, відповідаль- ності, дисципліни і законності;
  + інформаційний зміст передбачає інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління;
  + ідеологічний зміст розкриває, в ім’я яких цілей, для досягнення якої мети здійснюється процес управління, яка його ідеологія.

Процес управління органами Національної поліції України 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, що змінюються, розвиваються і удосконалюються. У процесі управління проявляються цілі та обумовлені ними завдання і функції органу Національної поліції. Цей процес характеризується безперервністю, циклічністю, здійснюється одночасно в різних напрямках.

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 та її закінчення шляхом прийняття і реалізації рішення або відмови від його реалізації. З цієї точки зору, процес управління являє собою комплекс безперервних, взаємопов’язаних і в певному порядку виконуваних дій, направлених на рішення практичних завдань 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[[5]](#footnote-5).

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.

Цю тему можна проілюструвати на простому прикладі. Вчинено злочин. Завдання – встановити винних осіб. Згодом вони встановлені, але їх місцезнаходження невідоме. Треба організувати розшук. Внаслідок оперативно-розшукових заходів одержано інформацію про адресу, за якою переховуються злочинці. Далі йде операція щодо їх затримання. Одночасно з цими циклами начальник відділу організовує досудове слідство у кримінальному провадженні, передачу кримінального провадження до суду, тощо. Якщо ж врахувати, що одночасно вчиняються не один злочин, а кілька, що розкриття та розслідування злочинів – це, за обсягом роботи, приблизно тільки 10 % від усіх завдань, які вирішуються підрозділом (органом) поліції, то можна уявити собі всю складність та багатогранність процесу управління органами поліції в цілому.

Друга група вчених дотримується так званого «ієрархічного» підходу. Управлінський процес в їх розумінні становить собою одночасно діяльність системи і підсистеми в системі більш високого рівня. Наприклад, районний відділ поліції, являючи собою самостійну систему управління, входить як підсистема до системи ГУНП в області, а ГУНП в області на тих же засадах входить до системи Національної поліції України у цілому. Як підсистема, органи Національної поліції функціонують на основі нормативної та директивної інформації, що надходить від системи вищого рівня, тобто управлінський процес здійснюється в рамках відносин субординації і підпорядкування.

У процесі взаємодії внутрішньосистемних елементів здійснюється реалізація цілей, поставлених системою вищого рівня. Якщо звернутися до нормативних актів, які визначають структуру і процес управління органів поліції, то легко можна переконатися, що вони спираються на ієрархічний підхід. Так, у Положенні про Міністерство внутрішніх справ України[[6]](#footnote-6) закріплено, що Міністерство внутрішніх справ України (МВС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. МВС здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи, а також заклади та установи.

МВС очолює Міністр, який призначається на посаду за поданням Прем’єр-міністра України і звільняється з посади Верховною Радою України. Міністр має першого заступника та заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем’єр-міністра України відповідно до пропозицій Міністра. Міністр очолює МВС, здійснює керівництво його діяльністю[[7]](#footnote-7).

Як бачимо, МВС України розглядається також як підсистема більш загальної й вищої системи державної виконавчої влади і реалізує її цілі шляхом виконання певних завдань і функцій.

Національна поліція України також входить до структури цен- тральних органів виконавчої влади, що служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Діяльність поліції спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України згідно із законом.

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 є комплексом взаємопов’язаних у часі і в просторі видів діяльності, здійснюваної суб’єктами управління (керівниками і спеціалістами) при їх цілеспрямованому впливі на об’єкт.

Але всі розглянуті вище підходи не дають цілісного уявлення про процес управління. Керівники підрозділів різного рівня часто ставлять питання: чому при дотриманні всіх принципів управління, послідовності виконання функцій і операцій повною мірою не досягається запланований результат або він негативний. Одні звинувачують у цьому кадри, інші – недостатнє інформаційне забезпечення, треті – відсутність належного матеріально-технічного постачання і фінансового забезпечення, четверті – недосконалість законів і т.п.

### Показниками ефективності системи управління в органах поліції є:

* реальні результати діяльності підрозділів поліції (наприклад, для кримінальної поліції – кількість і динаміка зареєстрованих особливо тяжких злочинів, кількість і динаміка розкриття зло- чинів, кількість розшуканих злочинців і зниклих безвісти осіб, тощо);
* результати забезпечення публічної безпеки і порядку;
* згуртованість і дисциплінованість членів підрозділу в процесі виконання покладених на них завдань;
* рівень керованості й рівень активності членів підрозділу;
* установка керівника і працівників підрозділу на реальну науко- во прогнозовану перспективу;
* винахідливість та ініціатива, ділова спрямованість керівника в досягненні поставленої мети;
* дотримання законності всіма учасниками управлінського процесу.

При розгляді змісту процесу управління слід мати на увазі, що воно включає в себе технічний, виробничий, правовий і соціальний аспекти.

**ВИСНОВКИ ДО четвертого ПИТАННЯ**

З технічної точки зору управління – це управління інформаційними потоками. Враховуючи якісні зміни в характері сучасної злочинності, необхідною передумовою ефективної діяльності органів поліції стає своєчасне забезпечення їх комп’ютерною технікою і новими інформаційними технологіями.

У виробничому плані процес управління – це постійне відтворення і налагодження зв’язків, забезпечення оптимальної взаємодії між галузевими службами, підрозділами органів поліції, погодження їх спільної діяльності.

У правовому аспекті – це суворе дотримання законності при виробленні й реалізації управлінських рішень.

**ВИСНОВКИ З ТЕМИ**

Соціальна сторона процесу управління за сучасних умов харак- теризується тим, що взаємовідносини між учасниками управлінського процесу ґрунтуються на принципах демократії, соціальної справедливості, забезпеченості й соціальної захищеності.

При організації процесу управління необхідно враховувати і технологічну, процедурну сторону. Технологічне забезпечення процесу управління включає в себе сукупність дій, акцій та процедур, що виконуються працівниками органів управління, які складають комплекс управлінських рішень і заходів щодо їх реалізації.

Аналіз змісту, психологічної та організаційної сторони управління показує, що 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 визначе- них принципах управління, із застосуванням відповідних методів управління.

**МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ**

При підготовці даної теми необхідно використовувати рекомендовану літературу. Слід сформувати знання у слухачів магістратури щодо предмету, задач та змісту курсу «Управління НП», про поняття управління НП. Під час підготовки до теми необхідно узагальнити та систематизувати знання з філософії, політології, теорії держави і права та історії держави і права у частині розвитку та становлення держави та управління нею. Одночасно слід сформувати знання про історію науки управління, про передумови виникнення науки управління. Під час підготовки до теми необхідно навчитися аналізувати інформацію з інших дисциплін про розвиток держави та права, а також розвинути вміння робити узагальнення та висновки про необхідні дані у сфері управління державою взагалі та НП зокрема. Особливо необхідно звернути увагу на сутність актуальних проблем удосконалення науки управління, а також на зміст та шляхи реалізації реформування НП. Знання про основні положення теми, викладені у лекції доцільно розширити шляхом самостійної підготовки до семінарського заняття, керуючись робочою навчальною програмою дисципліни. Окремо варто зауважити на ключових словах і поняттях та опрацюванні нормативних актів МВС до теми.

ТЕМА № 2: Роль та місце керівника в управлінні Національною поліцією

**(2 години)**

**ПЛАН ЛЕКЦІЇ:**

1. Роль та місце керівника в органах поліції

2. Стилі керівництва

3. Функції керівника в процесі управління

4. Вимоги до керівників органів поліції

### 5. Вимоги до керівників органів поліції

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку: Прийнято резолюцією 34/169 Генеральної Асамблеї ООН від 17 грудня 1979 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\_282.
2. Конвенція про правову допомогу та правові відносини у цивільних, сімейних і кримінальних справах : від 22.01.1993 URL : http: zakon.rada.gov.ua/laws/show/997\_009.
3. Про затвердження Порядку присвоєння спеціальних звань поліції та позбавлення спеціальних звань: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 177 від 12.03.2016 URL - https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0498-16#n7.
4. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України 15 березня 2018 року № 2337-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 29. ст.233.
5. Про затвердження Інструкції з організації контролю за виконанням документів у Національній поліції України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 503 від 13.06.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0944-16.
6. Про затвердження Інструкції з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 67 від 30.01.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0304-17.
7. Про затвердження Інструкції про порядок використання поліграфів у Національній поліції України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 13.11.2017 № 920. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1472-17.
8. Про затвердження інструкції про службові відрядження поліцейських у межах України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 672 від 02.08.2017 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1042-17.
9. Про затвердження норм належності однострою поліцейських (у мирний час): Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 530 від 22.06.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1004-16.
10. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 26.01.2016  № 50. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#n10.
11. Про затвердження Порядку підготовки та видання наказів щодо проходження служби в поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 1235 від 23.11.2016 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-16.
12. Про затвердження Порядку присвоєння спеціальних звань поліції та позбавлення спеціальних звань: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 12.03.2016 № 177URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0498-16.
13. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179 URL: [http://zakon.rada.gov.ua/go/z1576-16.](http://zakon.rada.gov.ua/go/z1576-16)

Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379

1. Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських:Наказ Міністерства внутрішніх справ № 1631 від 25.12.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0049-16>.
2. Про порядок відшкодування шкоди, завданої громадянинові незаконними діями органів дізнання, досудового слідства, прокуратури і суду: Закон України від 1 грудня 1994 року № 266/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 1. ст. 1.
3. Аверьянов В. Б. Функции и организационная структура органа государственного управления. Киев: Наук. думка, 1979. С. 27.
4. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2014. Вип. 1. С. 225.
5. Берн Е. Лідер і група : Про структуру і динаміку організацій і груп. Київ: Літур, 2001. 320 с.
6. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб’єкти управління підприємством. Агросвіт. 2011. № 20. С. 64-65.

Запобігання та протидія проявам корупції (для працівників органів державної вла- ди та місцевого самоврядування I–VIІ категорії посад): посіб. / С. Г. Братель, В. В. Василевич, Н. І. Золотарьова та ін. К.: Нац. акад. внутр. справ, 2012. с. 74-75.

1. Клочко А. М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України: монографія. Харків: Золота миля, 2012. С. 115.
2. Короткий психологічний словник / за ред. В. Петровського. Миколаїв: Педагогіка, 2000. 412 с.
3. Куліков В. М. Методи управління. Київ: МАУП, 2007. 157 с.
4. Організація державної служби в Україні: теорія та практика: навчальний посібник / за заг. ред. М. О. Багмета, М. С. Іванова, В. С. Фуртатова. Миколаїв: вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. 244 с.
5. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 138
6. Социологический энциклопедический словарь / Г.В. Осипов. Москва: ИНФРА-М-Норма, 1998. С. 397.
7. Управлінняорганами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України

**МЕТА ЛЕКЦІЇ:**

* сформувати знання у слухачів магістратури про роль керівника в органах внутрішніх;
* сформувати знання у слухачів магістратури про стилі керівництва;
* розвинути у слухачів магістратури навички визначення стилю керівництва на конкретному прикладі;
* сформувати знання про функції керівника в процесі управління;
* сформувати знання у слухачів магістратури про вимоги до керівника НП;
* розвинути у слухачів магістратури вміння визначати, яким вимогам відповідає конкретний керівник (наприклад, командир навчального взводу), чи може він виконувати усі покладені на нього функції керівника, чи є у колективі неформальні лідери і яким вимогам вони відповідають.

**ВСТУП**

Хто такі керівники в Національній поліції, якого стилю вони повинні дотримуватись в управлінні НП, які функції управління повинні брати на себе особисто? У зв'язку з цим слід розглянути поняття і суть стилю управління, функції керівника в процесі управління, вимоги до керівників НП, оцінку особистості керівника НП, культуру управління, здоров'я керівника і його вплив на службову діяльність.

Стиль управління кожного конкретного керівника – це упорядкована сукупність робочих, практичних прийомів його поведінки і стосунків з підлеглими в процесі управління, тобто в розробці, прийнятті рішень, організації їх виконання і контролю оперативно-службової діяльності. В стилі управління відображується власна концепція керівника, його особистість, досвід, кругозір, характер; це його почерк, ділові манери і ділова професійна грамотність. В стилі управління виявляється єдність професійних, організаційних, ідейно-політичних, моральних та інших якостей керівника.

Стиль управління, роботи, діяльності, способу життя будь-якої особистості, в тому числі й керівника, залежить від багатьох факторів: темпераменту (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік), характеру, інтересів, життєвих потреб, стану здоров'я, побутових і сімейних умов.

### **І. Роль та місце керівника в органах поліції**

Сутність особистості керівника найповніше розкривається через його ставлення до персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої участі людей у виконанні спільної дії. Керівник – це особа, яка наділена правом прийняття рішень і виступає єдиноначальником у межах наданих йому повноважень. Спільна праця людей, спрямована на досягнення конкретної мети, неможлива без відповідної організації їх діяльності. У наші дні не може розраховувати на успіх той керівник, який бачить у підлеглих тільки виконавців[[8]](#footnote-8).

Керівник поліції, який хоче працювати якомога ефективніше, повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш придатними для конкретної ситуації, а не використовувати якийсь один стиль управління протягом усієї своєї кар’єри. Управління як єдиний процес може бути розбите на окремі дії і кроки керівника поліції. Вони спрямовані на досягнення проміжних, оперативних цілей. Управління безпосередньо пов’язане з впливом на підлеглих. Готовність персоналу виконувати накази і розпорядження керівника поліції визначається наступними факторами: ступенем розуміння змісту розпорядження; сумісністю розпоряджень з індивідуальними потребами й інтересами співробітників; інтелектуальними і фізичними здібностями підлеглих; особистими взаєминами; організаторськими талантами керівника; якостями управління; мотиваціями [[9]](#footnote-9).

Одним з елементів управління є обов’язкова наявність загальної мети, на досягнення якої будуть спрямовані спільні зусилля. Особисті цілі окремих індивідів змушують керівника або виконати їх для досягнення загального завдання, або підкорити їх досягненню загальної мети, або вони не повинні заважати досягненню цілей організації. Щоб підкорити мету індивіда цілям групи, керівник повинен застосувати всю свою енергію, а іноді і владу.

Діяльність сучасного керівника є багатоплановою. Вона поєднує діяльність щодо визначення основних цілей інституту, організації, підрозділу, а також шляхи їх досягнення, стратегії розвитку: це і вплив на підлеглих, і виконання певних функцій як по відношенню до підлеглих і організації в цілому, так і до вищих органів. Нарешті, діяльність керівника передбачає і контроль за дотриманням норм чинного законодавства.

Науковці зазначають, що з метою недопущення безконтрольності з боку керівництва те- риторіальних відділів (відділень) поліції саме безпосереднім керів- ництвом має здійснюватись контроль:

* систематично, тобто носити регулярний або постійний характер;
* всебічно, тобто охоплювати всі питання та напрямки роботи;
* шляхом перевірки не тільки тих службовців, які мають слабкі ре- зультати роботи, а й тих, що мають добрі результати;
* об’єктивно, тобто виключати упередженість;
* гласно, тобто результати контролю повинні бути відомі тим осо- бам, які підлягали контролю;
* результативно (дієво), тобто в залежності від результатів контро- лю мають вживатись відповідні заходи[[10]](#footnote-10).

Відповідно до Правил етичної поведінки поліцейських керівник органу (підрозділу) поліції зобов’язаний запобігати проявам неетичної поведінки своїх підлеглих поліцейських шляхом організації роботи з розвитку професійної етики, у тому числі через проведення навчань, інформаційно-роз’яснювальної роботи. Крім того, керівник органу (підрозділу) поліції у разі виявлення корупцій- ного правопорушення чи одержання інформації про вчинення такого правопорушення підлеглими зобов’язаний у межах своїх повноважень ужити заходів щодо припинення такого правопорушення та негайно письмово повідомити про його вчинення спеціально уповноважений орган у сфері протидії корупції[[11]](#footnote-11).

Керівник органу (підрозділу) поліції повинен:

– бути прикладом дотримання Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до Консти- туції та законів України, професійно-етичних вимог, основних прин- ципів професійної діяльності та правил поведінки поліцейських, а також вимагати їх дотримання від підлеглих;

* відповідати за віддані (видані) розпорядження (доручення) і нака- зи, наслідки їх реалізації, відповідність їх законодавству України;
* об’єктивно оцінювати виконання службових обов’язків підлеглими, а в разі порушення норм законодавства України або недотримання їх вимог – ініціювати притягнення їх до відповідальності згідно із законодавством України;
* заохочувати етичну поведінку;
* запобігати виникненню конфлікту інтересів у діяльності підлеглих, а в разі виникнення – сприяти його оперативному вирішенню[[12]](#footnote-12).

Керівник органу (підрозділу) поліції не має права: перекладати свою відповідальність на підлеглих; використовувати службове ста- новище в особистих інтересах або інтересах третіх осіб; проявляти зарозумілість, грубість, некоректність стосовно підлеглих [[13]](#footnote-13).

Вплив керівника поліції на підлеглих має на меті спонукати їх до певної службової поведінки, що відповідала б як вимогам організа- ції (підрозділу), так і власним уявленням. Відомі два основні способи впливу: прямий (наказ, завдання) і опосередкований, мотивувальний (через стимули)[[14]](#footnote-14).

У першому випадку створюється ситуація, коли невиконання необхідних дій призводить до покарання. Така формула відносин між керівником і підлеглим називається примусом, тобто в цьому випадку цілі керівника безпосередньо не пов’язуються з інтересами виконавця, а іноді можуть і протистояти їм.

У другому випадку створюється ситуація, коли за виконання необхідних дій заохочують, впливають на потреби і мотиви працівника. Для швидкого й ефективного досягнення мети керівник повинен координувати роботу і мотивувати персонал для її виконання. Ключ до мотивації персоналу варто шукати так, щоб вибірково викори- стовувати той вид впливу, який відповідає конкретним обставинам і застосовується до конкретного співробітника. Індивідуальна моти- вація вимагає знань характерів, темпераментів, здібностей та інших якостей співробітників. Для мотивації групи існують певні правила і керівнику поліції необхідно їх знати[[15]](#footnote-15).

Обов’язок керівника – постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути і позитивним, і негативним, що має своєю передумовою різні причини: індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його автори- тет, стиль керівництва, масштаб влади; наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світоглядів, способів мислення[[16]](#footnote-16).

Щоб зрозуміти, на чому ґрунтується влада керівника над підлеглими, необхідно проаналізувати ці джерела влади. Серед дослідників (у сфері влади й лідерства (керівництва) – Дж. Френч, Б. Рейвен та ін.) прийнято вирізняти її такі джерела:

* влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що той, хто впли- ває, має можливість карати таким чином, який зашкодить задоволенню якоїсь потреби або взагалі може завдати якихось інших не- приємностей;
* влада, заснована на винагороді. Виконавець впевнений, що той, хто впливає, має змогу задовольнити якусь потребу або викликати почуття задоволення;
* експертна влада. Виконавець вважає, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дають можливість задовольнити його потреби;
* еталонна влада (влада прикладу). Характеристики та властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким, як той, хто впливає;
* законна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його обов’язок – підкорятися їм. Він або вона виконують накази того, хто впливає, оскільки традиція вчить, що підпорядкування призведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають традиційною. Законна влада буває дієвою тоді, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що той перебуває на вищому щаблі організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, адже їм делеговані повноваження управляти іншими[[17]](#footnote-17).

Деякі науковці вирізняють ще одну форму влади – харизму. Ха- ризма – це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на осо- бистих якостях (здібностях) лідера. Нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які мають у колективі авторитет[[18]](#footnote-18).

Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досяг- нення цілей організації.

К. Хейлс вважає таку концепцію суперечливою і пропонує модель, що містить чотири джерела влади в управлінні: 1) ресурси фізичної влади або можливість вплинути на індивідів; 2) ресурси економічної влади; 3) ресурси влади знань (адміністративні, технічні); 4) ресурси нормативної влади або обмежені й бажані ідеї, переконання, цінності та вплив[[19]](#footnote-19).

Керівник може впливати на підлеглих різними способами. У зв’язку з цим, вирізняють три основні форми влади: утилітарну, авторитарно-нормативну і об’єднану.

Утилітарна влада – це вплив за допомогою сильних мотивів. Виконавець завдання знає: виконавши «щось», отримає «це». Авторитарно-нормативна влада – законна. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, а його обов’язок – чітко їх виконувати. Об’єднана – влада групи. Ця влада величезна й часто несвідома. Норми встановлюються групами. Тому наша поведінка має відповідати нормі й культурі організації[[20]](#footnote-20).

Сутність особистості керівника у процесі впливу на підлеглих, управління організацією найповніше розкривається через його ставлення до співробітників і персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої їх участі у спільних діях.

На взаємовплив керівника з підлеглими впливає особистий авторитет керівника. Авторитет характеризується громадським визнанням особистості, оцінкою групи її суб’єктивних якостей та їх відповідності об’єктивній ситуації в управлінському процесі. Серед важливих складових авторитету керівника потрібно назвати довіру, повагу до нього з боку інших людей, що виникають через переконання в наявності у керівника певних заслуг, впевненість у тому, що він діє професійно, наділений відчуттям симпатії до персоналу, виявляє щирість, порядність і, водночас, вимогливість у вирішенні поставлених завдань. Отже, авторитет (лат. autoritas – вплив, влада) – це вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на ухвалення відповідального рішення в умовах спільної діяльності[[21]](#footnote-21).

Психологічним підґрунтям авторитету керівника є його компетентність, діловитість, ділова коректність, тощо. Значну роль при цьому виконують значущість його посади і можливості, які вона надає. Авторитет характеризують широта (кількісна ознака – сфера впливу, кількість осіб групи, залучених до взаємин), глибина (якісна ознака – авторитет посади, авторитет особистості, види діяльності, які охоплює авторитет), стабільність (часова характеристика). Основними компонентами структури авторитету керівника є глибокі професійні знання, морально-психологічні якості та стиль управління. Визнання керівника значною мірою забезпечують його особистісні можливості та якості.

Керівнику органу поліції, який намагається стати лідером не в силу того, що його призначили начальником, а за визнанням колективу, корисні будуть такі рекомендації:

вірити в себе, проявляти впевненість, виробити свій стиль управління;

любити свою роботу і отримувати від неї задоволення;

сформувати свій характер, приймати власні рішення;

мати власну гідність;

демонструвати культуру і освіченість, керівника без таких якостей підлеглі будуть просто зневажати;

проявляти любов і співчуття до людей, повагу до всіх, з ким приходиться спілкуватися;

бути вимогливим до роботи і до себе, не дозволяти собі такого, що заборонено для підлеглих;

бути життєрадісним і мати почуття гумору, бути світлою особистістю, справляти приємне враження на оточуючих;

вміти бути вдячним, помічати успіхи підлеглих і подавати їм надію; мати мрію, мету, благородні цілі;

розвивати почуття здорового смислу і далекоглядності;

не зупинятись в своєму розвитку, бути на висоті становища, постійно вчитись;

дотримуватись здорового образу життя, турбуватись про власне здоров’я і здоров’я підлеглих;

поєднувати лідерські (психологічні) якості з професійною діяльністю[[22]](#footnote-22).

Керівник, який тільки що призначений на посаду, часто не має особистого авторитету, а гарантована посадою влада дає йому силу лише на початку діяльності. Далі має тривати формування авторитету, підґрунтям для якого можуть стати властивості, якості керівника, які за рівнем свого розвитку переважають такі ж якості інших людей. Тобто в основі авторитету є і громадське визнання особистості керівника, оцінене групою його суб’єктивних якостей, їх відповідності об’єктивній ситуації в управлінському процесі. За таких обста- вин поєднуються моральна, формальна (посадова) і функціональна (ділова, професійна) основи влади. Однак, зводити владу лише до авторитету не можна, оскільки методи здійснення влади (насильство, переконання, примус) перебувають поза межами авторитету.

Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими й колегами, який обумовлює доброзичли- ву реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу: необхідність виконання функціональних обов’язків знаходить розуміння, методи діяльності – схвалення, а особистісні якості – повагу. Загалом розгляд проблеми управлінського впливу керівника як прояв його влади та авторитету вказує на те, що нове бачення системи управління дедалі більше ґрунтується на визнанні пріоритету особистості та її ролі в управлінні[[23]](#footnote-23).

Наведені положення про співвідношення особистості керівника й особистості лідера, керівництва і лідерства покликані допомогти молодим офіцерам правильно будувати свою кар’єру в системі управлінських відносин.

Як було зазначено вище, місце, становище або статус керівника поліції закріплені рядом нормативних документів. До найважливіших з них належать Закон України «Про Національну поліцію»[[24]](#footnote-24); Положення про Національну поліцію; Дисциплінарний статут Національної поліції України[[25]](#footnote-25); Закон України «Про державну службу» та ін.

Статус керівника поліції, визначений законодавчими актами та посадовими інструкціями, відбивається в його повноваженнях, об- сязі влади, системі прав і обов’язків, якими він наділений у структурі державних органів, а також у межах своєї організації.

**ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО ПИТАННЯ**

Місце, яке займає керівник поліції в ієрархії управління органами поліції, а також ступінь усвідомлення ними можливостей впливати на підпорядковані підрозділи в повній мірі розкриваються в процесі управління.

Тут важливо підкреслити, що сфера впливу керівника поліції залежить від цілої низки факторів. До першочергових можна віднести:

* + ступінь централізації рішень. Якщо керівник надає широкі повноваження підлеглим, він зможе керувати більшою їх кількістю, оскільки йому не доведеться витрачати час на консультування відносно прийомів та методів роботи;
    - характер і ступінь складності діяльності. Коли здійснювана підлеглими діяльність не вимагає прийняття складних рішень, то можна здійснювати керівництво більшою кількістю моделей. Якщо керівник у будь-який момент може отримати необхідну інформацію про діяльність своїх підлеглих і використовує сучасні засоби для передачі їм того, що він вважає за потрібне, то матиме можливість керувати чисельним персоналом;
    - здатність і готовність підлеглих до співпраці. Коли підлеглі володіють професійними навичками, мають почуття відповідальності й зацікавлені у наслідках своєї роботи, їх кількість можна збільшити, коли ж таких якостей бракує, доводиться скорочувати штати;
    - особисті якості керівника – дякуючи їм, одні суб’єкти управління функціонують більш ефективно й різнобічно, тоді як інші ма- ють для цього менші можливості[[26]](#footnote-26).

Статус керівника безпосередньо пов’язаний з його роллю в системі управлінських відносин. А його роль – це сукупність функцій, виконуваних керівником відповідно до статусу, який він займає в державі, в даному інституті.

**ІІ. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА**

Стиль (від латин. stylus – стрижень для письма) – це сукупність прийомів, форм і методів здійснення якої-небудь роботи, діяльності, поведінки, це сукупність зовнішніх ознак, особливостей, властивих чому-небудь, кому-небудь, характерних рис якої-небудь поведінки, діяльності, методу роботи 173.

У теорії та практиці управлінської діяльності керівника визначилися кілька підходів до типології стилів керівництва. Залежно від ряду факторів виділяються такі стилі і методи управління: контактний, дистанційний, делегуючий, проблемний, цілепостановочний.

Керівник контактного стилю, на відміну від дистанційного, віддає перевагу безпосередньому спілкуванню з виконавцями. Делегуючий стиль передбачає передачу підлеглим частину повноважень начальника, проблемний заохочує ініціативу, самостійність мислення підлеглих, ставлячи перед ними проблему в цілому і націлюючи на самостійний пошук її вирішення. Дещо подібний до цього стилю цілепостановочний стиль, коли керівник визначає мету, надаючи підлеглим повну свободу в підборі шляхів та методів її досягнення. Ці стилі можуть виступати і як елементи стилю конкретного керівника. Наприклад, одночасно можна притримуватись дистанційного, делегуючого та проблемного стилів.

Виділяють також стилі негативного характеру; консервативний, бюрократичний, волюнтаристичний, анархічний, догматичний та інші. Керівник-бюрократ може зовні здаватися людиною ділового стилю, але насправді це його повна протилежність - замість оптимальності, стислості, оперативності, своєчасності прийняття рішень - формалізм, заорганізованість, величезний потік паперів, звітів, резолюцій, псевдоділова метушня.

Стиль управління знаходиться в тісному зв'язку і взаємодії з методом управління. Окремі вчені й спеціалісти не визнають різниці між ними і розглядають їх як рівнозначні. Але різниця між цими поняттями є і вона досить суттєва.

На практиці в НП стиль управління часто недооцінюється. Неможливо погодитися з тим, що саме тільки ретельне виконання наказів, інструкцій та інших управлінських рішень вищого керівництва, дотримання статутів забезпечать достатній рівень діяльності системи.

Стиль управління в НП має особливе значення у важких умовах функціонування системи, коли від керівника і колективу вимагається віднайдення ефективного виходу із становища, застосування найбільш оптимальних прийомів і методів поліпшення ситуації, мобілізації зусиль всього колективу на спільні дії.

У формуванні стилю управління велику роль відіграють стосунки, що складаються між керівником і підлеглими. Стиль управління не є раз і назавжди установленим, він може і повинен змінюватись залежно від умов діяльності системи. В чистому вигляді типи стилю керівництва, як і темпераменти, практично не зустрічаються. Можна говорити лише про переважання елементів того або іншого стилю.

Серед більшості вчених та практиків одержав визнання поділ стилів керівництва на три основних: директивний, демократичний та ліберальний. Вони відрізняються порядком розподілу обов'язків, методами розробки і виконання рішень, формами контактів керівництва з виконавцями та контролю за їх діяльністю. Від стилю керівника залежить те, що називають «мікрокліматом» у колективі.

Керівник НП, у залежності від обставин, повинен користуватися або авторитарним, або демократичним стилем, поєднувати високих особистих якостей керівника - бездоганної справедливості, глибокого знання справи, вміння прогнозувати можливі наслідки прийнятих рішень. Там, де керівник авторитарного типу не має таких якостей або має, але на недостатньому рівні, обов'язково виникають конфлікти і плинність кадрів. Директивний стиль виправдовує себе там, де потрібно діяти рішуче, швидко приймати рішення. Він є єдино можливим для особи, яка керує операцією затримання озброєного злочинця, гасінням пожежі, рятуванням людей, в тому числі, під час стихійного лиха, забезпечення охорони громадського порядку під час проведення масових заходів.

Демократичний стиль передбачає надання підлеглим самостійності, обговорення проблем у колективі, проведення нарад із заступниками або виконавцями. Це поважне шанобливе ставлення до підлеглих, критика і самокритика, вміння враховувати думку інших, це стиль переконання і пояснень, це врахування можливостей підлеглих і терпиме ставлення до їх непринципових недоліків.

Керівник-ліберал є протилежністю керівнику-автократу. Ліберальний стиль грунтується на повній довірі до виконавців, на їх самостійних діях у межах функціональних обов'язків і невтручанні керівника в їх діяльність. Розпорядження керівника ліберального стилю висловлюються у формі прохань, ввічливо і шанобливо, без належного контролю за їх виконанням.

Ліберальний стиль управління не має розмаху, бо це діяльність в межах інструкцій і постанов, очікування вказівок згори, уникнення ініціатив, що виходять за межі встановленої компетенції, це недопущення ризику та діяльності, не узгодженої з вищим керівництвом. Керівники-ліберали заграють з підлеглими, потурають їм, не контролюють їх діяльність. При ліберальному стилі недоліки не усуваються, проблеми не вирішуються, а, навпаки, накопичуються, тому, звичайно, прихильники ліберального стилю серед керівників НП довго не затримуються.

Керівник ліберального стилю може перебувати на виборних посадах, у творчих колективах, в наукових установах.

Роль керівника підрозділу виявляється в його здатності реалізувати цілі органу шляхом здійснення покладених на нього функцій.

Керівнику поліції важко виробити стиль діяльності, який би був здатний задовольнити всіх членів підпорядкованого йому колекти- ву. Усвідомлення людиною причин і закономірностей своєї поведінки може радикально змінити її ставлення до виробничих ситуацій. Розуміння можливого різноманіття причин і засобів управління, ясне і, разом з тим, гнучке бачення проблем роблять керівника більш вільним, а його діяльність – більш успішною. Незалежно від свого стилю, справжній керівник, що б він не робив і не говорив, має здатність підштовхнути підлеглих на високі досягнення; він же дає їм свободу і можливість для подальшого зростання[[27]](#footnote-27).

Щоб організація була успішною, а управління ефективним, керівник поліції повинен мати такі якості:

* психологічні – прагнення до лідерства, здатність керівництва; сильні вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху, честолюбство; здатність до домінування в екстремальних умовах; комбінаторно-прогностичний тип мислення; стійкість проти стресу; швидка пристосованість до нових умов;
* інтелектуальні – прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; широта мислення; мистецтво швидко опрацьовувати інформацію і приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати корисну думку, протилежну власній;
* професійні – вміння ефективно використовувати досягнення прогресу; глибоке знання особливостей діяльності правоохоронного органу; здатність віднаходити резерви людського чинника під час виконання функціональних обов’язків; вміння заохочувати персонал до роботи і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні рішення; вміння ефективно розподіляти завдання і виділяти час; діловитість; постійний вияв ініціативи;
* соціальні – вміння враховувати наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв’язувати конфлікти; вміння підтримувати стосунки з людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; вміння брати на себе відповідальність; виконання правил організації; вміння заохочувати персонал до відвертості[[28]](#footnote-28).

Кожен керівник органу поліції в управлінській діяльності виконує службові обов’язки у визначеному, властивому тільки йому стилі роботи. В літературі затвердилося словосполучення «індивідуальний стиль діяльності», оскільки під ним розуміється індивідуальна система психологічних засобів, які використовує керівник з метою кращого врівноваження своєї індивідуальності із зовнішніми умовами діяльності. Фактично даний стиль притаманний багатьом керівникам поліції, які мають однакові типологічні особливості. Індивідуальність скоріше реалізується в стилях діяльності, що відображають своєрідну, а часом і неповторну манеру виконання тих чи інших дій. Тому вважається доцільним розрізняти поняття: «типовий стиль діяльності», властивий певному типу керівників, та «індивідуальний стиль діяльності», властивий даному індивіду[[29]](#footnote-29).

**ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО ПИТАННЯ**

Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить, що єдиного підходу до визначення поняття стилів управління у сфері державної служби, їх типології на сьогодні не існує. Вирізняють декілька підходів до проблеми класифікації стилів, виділяючи їх за різними підставами. Не завжди ці підходи незалежні один від одного, частіше вони пересікаються, але все ж різняться за своїми домінуючими ідеями. Відповідно до них виділяються чотири підходи: 1) особистісний (визначається виділенням індивідуальних особливостей керівника в якості головної детермінанти його стилю); 2) поведінковий (пов’язує поведінку керівника з ситуаціями діяльності, структурою виробни- чих завдань, а також з професіоналізмом, відносинами і мотивами підлеглих); 3) комплексний (виражається в намаганні узагальнити найбільш відомі детермінанти стилю); 4) структурно-функціональний (характеризується постановкою питання про внутрішню організацію стиля, при цьому зазвичай не конкретизується їх число).

**ІІІ.** **ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ**

Керівник поліції є безпосереднім матеріальним носієм функцій організації і, як наслідок, одним із відносно самостійних елементів його організаційної структури. Як відзначає В.Б. Авер’янов, кожна досить розвинена і самостійна функція повинна забезпечуватися ор- ганізаційно, тобто повинна мати свій безпосередній матеріальний носій[[30]](#footnote-30). Звідси випливає, що кожній досить розвинутій і самостійній функції повинен відповідати визначений структурний підрозділ. При цьому реалізовувати цю функцію може як група працівників (відділ або структурний підрозділ), так і окремий працівник (посадова особа)[[31]](#footnote-31).

Під функціями управління розуміється певна сукупність дій, які відбивають специфіку управлінської діяльності, визначають напрямки цілеспрямованого впливу на процес управління, а також ролі, що виконуються відповідними елементами системи в її організації як цілого[[32]](#footnote-32).

Керівник поліції повинен здійснювати свої функції такими методами і засобами, щоб вони були зрозумілими для колективу в цілому і окремим працівникам, враховувати те, що інтереси підлеглих не завжди співпадають з намірами керівників, і навпаки. Функції керівника здійснюються безперервно і циклічно, залежно від обставин і завдань, вони мають охоплювати всі напрямки діяльності органу поліції і окремих його підрозділів. Залежно від завдання, обсягів і часу виконання функції керівника можуть поділятися на основні і допоміжні, постійні й тимчасові, внутрішні й зовнішні, але серед них немає другорядних[[33]](#footnote-33).

Кожен день керувати органом поліції – це постійна функція керівника поліції, займатись науковою організацією праці – допоміжна, очолювати міжрайонну пошукову групу, організовану наказом вищого керівника, – тимчасова, розробити графік чергування, виплатити заробітну плату – внутрішня, функція зв’язку з населенням і засобами масової інформації – зовнішня. За робочий день начальник територіального відділу (відділення) поліції десятки разів може змінювати види своєї діяльності. Важливо, щоб ці зміни проходили плавно, безболісно для колективу, органічно поєднувались між собою[[34]](#footnote-34).

Керівник поліції одночасно організує діяльність підлеглої системи на виконання різних завдань: забезпечення публічної безпеки і порядку; охорона прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави; протидія злочинності; надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги[[35]](#footnote-35). Залежно від завдань, які стоять перед керівником, визначаються його функції у сфері організації, аналізу, прогнозуван- ня, контролю та обліку, підготовки персоналу, тощо.

Функція прогнозування за своїм змістом являє собою виявлення і передбачення тенденцій, станів розвитку процесу, а також альтернативних шляхів його розвитку та термінів їхнього здійснення. Комплексне прогнозування складається із цільового (детальної розробки цілей), програмного (вироблення шляхів, заходів, умов досягнення цілей) та проектного (проектування майбутнього для вибору оптимальних варіантів) прогнозів.

Функції планування, підготовки та прийняття рішень реалізуються шляхом визначення загальних напрямків, шляхів, засобів і заходів щодо реалізації цілей діяльності. Управлінське рішення повинне відповідати цілій низці вимог, а саме: бути обґрунтованим, об’єктивним, враховувати всі особливості ситуації, відповідати конкретним умовам, поставленим цілям і можливостям їх досягнення; відповідати вимогам законодавчих актів, наказів МВС, Національної поліції, інструкцій і настанов; прийматися у межах компетенції суб’єкта управління, тобто відповідати функціональним обов’язкам посадової особи, що їх приймає; своєчасним; результатом творчої роботи: вимагати наукового підходу, має бути лаконічним і послідовним, зрозумілим для виконавця і не суперечити раніше прийнятим рішенням або виключати їх[[36]](#footnote-36).

Функція організації передбачає узгодження даного рішення з усіма суб’єктами процесу управління, а також матеріально-технічне забезпечення можливості виконання даного рішення. Стосовно управління функція організації є процесом закріплення варіантів розподілу управлінської праці, побудови організаційної структури системи управління, формування стійкої сукупності всіх сторін діяльності.

Функція регулювання передбачає виконання поточних заходів щодо усунення відхилень від заданого режиму функціонування системи. Дана функція здійснюється на основі дотримання таких принципів: забезпечення безпосередньої залежності величини стимулів від кінцевих результатів діяльності; зв’язок стимулів з метою діяльності; єдність інтересів суб’єктів та об’єктів процесу управління.

Функція обліку та оцінки передбачає комплексне вивчення з метою об’єктивної оцінки діяльності, виявлення причин стану, що склався, динаміки і закономірностей розвитку системи управління, виявлення взаємозв’язків стану об’єкта з різними чинниками, кількісної оцінки ефективності діяльності.

Функція контролю спрямована на забезпечення прогнозованого результату, стабільності і оптимальності функціонування системи. Дана функція складається зі спостереження, вивчення, аналізу, діагностики та оцінки ефективності діяльності з метою прийняття на її основі управлінського рішення.

Інформаційно-аналітична функція являє собою збір, обробку, аналіз і оцінку керівником інформації з метою підвищення ефектив- ності діяльності, вона містить у собі всі дії щодо оперування інфор- мацією.

Організаційно-адміністративні функції передбачають здійс- нення таких методів і прийомів управління, які здатні забезпечити найвищу ефективність діяльності органу поліції. Начальник органу поліції спільно з відповідними службами розподіляє обов’язки між підлеглими, координує їх діяльність, здійснює підбір, навчання, роз- становку і переміщення персоналу, видає накази і розпорядження, організує виконання поставлених перед системою завдань.

Роботу своїх підлеглих керівник постійно координує: налагоджує зв’язок і фактичну взаємодію між структурними підрозділами, тобто розподіляє діяльність, приводить окремі елементи системи в таке сполучення, яке б дало можливість найбільш ефективно і опера- тивно досягти поставленої мети.

Виховні функції керівника здійснюються в процесі його повсякденної діяльності. Керівник виховує і особистим прикладом, і навчанням, і контролем, методами переконання і примусу. Керівник постійно повинен мати на увазі виховне значення прийнятих ним управлінських рішень. Виховну функцію бажано здійснювати, врахо- вуючи індивідуальний підхід, з метою позитивного впливу на кон- кретних працівників, корекції їх поведінки, свідомого відповідально- го ставлення до виконання покладених на них обов’язків. У жодному разі неприпустимо керівникові принижувати підлеглих, користуючись своїм положенням, що, на жаль, дуже розповсюджено на практиці[[37]](#footnote-37).

Окрім основних функцій управління, можна виділити також низку специфічних (спеціальних) функцій керівника поліції, що стосуються управління у повсякденній діяльності та з метою якісного кадрового забезпечення органів поліції. До них відносяться:

* підвищення ефективності системи управління шляхом впро- вадження новітніх методів і форм роботи з кадрами;
* модернізація інформаційного і аналітичного забезпечення кадрової роботи (вивчення та аналіз стану роботи з відбору, розста- новки, зміцнення та збереження кадрів);
* вдосконалення нормативно-правової бази роботи з персоналом;
* розвиток сучасної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів (створення резерву кадрів, проведення службового атестування);
* психологічне забезпечення службової діяльності особового складу;
* реформування системи діяльності з питань зміцнення дисципліни та законності, духовно-моральних основ служби в органах поліції.

Керівник органу поліції виконує значні представницькі функції, бо він є, по суті, громадським діячем, бере участь у різних нарадах і конференціях, у роботі різних виборних органів, підтримує зв’язки з громадськими організаціями, спільно з ними розробляє рішення щодо забезпечення публічної безпеки і порядку, профілактики пра- вопорушень, з різних соціальних питань і тим самим виконує громад- ські функції. Усі функції щодо управління системою керівник поліції повинен виконувати своєчасно і комплексно[[38]](#footnote-38)**.**

Функціональні обов’язки керівника поліції розробляються на певний час, вони змінюються залежно від тих прав і повноважень, які надає вищий суб’єкт управління відповідно до чинного законодавства і нормативних актів МВС України та Національної поліції України.

Аналіз Закону України «Про Національну поліцію» та постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національну поліцію» надає можливість виокремити функціональні обов’язки керівника поліції:

1. очолює Національну поліцію та здійснює керівництво її діяльністю, представляє Національну поліцію у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами та організаціями в Україні та за її межами;
2. вносить на розгляд Міністра внутрішніх справ пропозиції щодо забезпечення формування державної політики у сферах забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держа- ви, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, а також поліцейських послуг; розроблені Національною поліцією проекти законів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, а також визначає позицію щодо проектів, розробниками яких є інші міністерства;
3. вносить на розгляд Міністра внутрішніх справ проекти нормативно-правових актів МВС з питань, що належать до компетенції Національної поліції;
4. організовує та контролює виконання Національною поліцією та її територіальними органами Конституції та законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, наказів міністерств, що належать до сфери діяльності Національної поліції;
5. подає на затвердження Міністрові внутрішніх справ плани роботи Національної поліції;
6. звітує перед Міністром внутрішніх справ 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 територіальних органів, а також про притягнення до відповідальності посадових осіб, винних у допущених порушеннях;
7. забезпечує виконання Національною поліцією та її територіальними органами наказів МВС та доручень Міністра внутрішніх справ з питань, що належать до компетенції Національної поліції;
8. затверджує положення про структурні підрозділи централь- ного органу управління Національної поліції;
9. вносить Міністрові внутрішніх справ подання щодо кандида- тур на посади своїх першого заступника та заступників;
10. призначає на посаду та звільняє з посади за погодженням з Міністром внутрішніх справ керівників і заступників керівників структурних підрозділів центрального органу управління Націо- нальної поліції;
11. призначає на посаду та звільняє з посади державних службовців та інших працівників центрального органу управління Національної поліції;
12. приймає на службу та звільняє із служби, призначає на посаду та звільняє з посади поліцейських відповідно до закону;
13. призначає на посаду та звільняє з посади керівників територіальних (у тому числі міжрегіональних) органів Національної поліції за погодженням з Міністром внутрішніх справ;
14. підписує накази Національної поліції;
15. скасовує повністю чи в окремій частині акти територіальних (у тому числі міжрегіональних) органів Національної поліції;
16. розподіляє обов’язки між своїми заступниками;
17. дає в межах повноважень обов’язкові до виконання поліцейськими, державними службовцями і працівниками Національної поліції доручення;
18. вирішує в установленому порядку питання щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності поліцейських;
19. вирішує в установленому законодавством про державну службу порядку питання щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців центрального ор- гану управління Національної поліції;
20. вирішує в установленому трудовим законодавством порядку питання щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників Національної поліції;
21. вносить в установленому порядку подання щодо відзначення поліцейських, державних службовців апарату центрального органу управління Національної поліції та працівників Національної поліції державними нагородами;
22. присвоює спеціальні звання поліції відповідно до закону;
23. присвоює ранги державних службовців відповідно до законо давства про державну службу;
24. вносить Міністру внутрішніх справ пропозиції щодо утворення територіальних (у тому числі межрегіональних) органів Національної поліції, які є юридичними особами публічного права, у межах граничної чисельності поліцейських, державних службовців та працівників Національної поліції і коштів, передбачених на її утримання, а також щодо їх ліквідації, реорганізації Кабінетом Міністрів України;
25. утворює, ліквідує, реорганізовує підприємства, установи та організації, затверджує їх положення (статути), в установленому порядку призначає на посади та звільняє з посад їх керівників та укладає з ними контракти; здійснює інші повноваження з управління об’єктами права державної власності, що належать до сфери управління Національної поліції;
26. забезпечує взаємодію Національної поліції з відповідальним за взаємодію структурним підрозділом МВС, визначеним Міністром внутрішніх справ;
27. забезпечує дотримання встановленого Міністром внутрішніх справ порядку обміну інформацією між МВС і Національною поліцією та своєчасність її подання;
28. приймає в установленому порядку рішення про розподіл бюджетних коштів, розпорядником яких є Національна поліція;
29. затверджує штатний розпис (штат) центрального органу управління Національної поліції, штатний розпис (штат) та кошторис територіальних (у тому числі міжрегіональних) органів Національної поліції;
30. виконує повноваження керівника державної служби в органі відповідно до законодавства про державну службу;
31. утворює комісії, робочі та експертні групи;
32. скликає та проводить наради з питань, що належать до компетенції Національної поліції;
33. здійснює інші повноваження, визначені законом[[39]](#footnote-39).

**ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ**

У роботі з керівним складом НП необхідно виходити з того, що управління вже стало професією і не рахуватися з цим неможливо. Тому керівник нової генерації повинен бути професіоналом з високим рівнем управлінської майстерності, з фундаментальними знаннями правознавства, економіки, психології, зі здатністю вчасно реагувати на внутрішні зміни середовища діяльності, який використовує передові прийоми і методи управління і не тільки знає, що робить, але здатний і показати, як це потрібно зробити.

### **IV. Вимоги до керівників органів поліції**

Основні вимоги, яким мають відповідати керівники НП, 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 НП, інших правоохоронних органів, науковий підхід до справи;

- 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 НП, 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 і парадності в роботі.

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

- високі моральні стандарти;

- фізичне і психічне здоров'я;

- високий рівень внутрішньої культури;

- оптимізм, впевненість в собі, врівноваженість;

- чуйність, розсудливість, доброзичливість, дбайливість.

Закон України «Про Національну поліцію» (ст. 15) визначає вимоги, які ставляться до керівника, заступника керівника територіального органу поліції:

* + 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 п’ять років;
    4. має досвід роботи на керівних посадах не менше одного року. Відповідно до ст. 21 Закону України «Про Національну поліцію», 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.[[40]](#footnote-40)

МВС України з метою формування в поліцейських почуття відповідальності стосовно дотримання професійно-етичних норм поведінки під час виконання службових обов’язків, а також сприяння посиленню авторитету та довіри громадян до Національної поліції, прийнято відповідні накази, а саме: «Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських» від 09.11.2016 р. № 1179[[41]](#footnote-41), який прийнято у відповідності до ст. 37 Закону України «Про запобігання корупції». Дані правила є узагальненим зібранням професійноетичних вимог щодо правил поведінки поліцейських та спрямовані на забезпечення служіння поліції суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку на засадах етики а загальнолюдських цінностей.

**ВИСНОВКИ ДО ЧЕТВЕРТОГО ПИТАННЯ**

Керівник органу (підрозділу) поліції повинен:

* бути прикладом дотримання Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, професійно-етичних вимог, основних принципів професійної діяльності та правил поведінки поліцейських, визначених цими Правилами, а також вимагати їх дотримання від підлеглих;
* відповідати за віддані (видані) розпорядження (доручення) і накази, наслідки їх реалізації, відповідність їх законодавству України;
* об’єктивно оцінювати виконання службових обов’язків підлеглими, а в разі порушення норм законодавства України або недотримання вимог цих Правил - ініціювати притягнення їх до відповідальності згідно із законодавством України;
* заохочувати етичну поведінку;
* запобігати виникненню конфлікту інтересів у діяльності підлеглих, а в разі виникнення - сприяти його оперативному вирішенню.

Керівник органу (підрозділу) поліції не має права:

* перекладати свою відповідальність на підлеглих;
* використовувати службове становище в особистих інтересах або інтересах третіх осіб;
* проявляти зарозумілість, грубість, некоректність стосовно підлеглих.[[42]](#footnote-42)

**ВИСНОВКИ З ТЕМИ**

Керівник органів поліції повинен відповідати наступним узагальненим параметрам:

* лідерські здібності (психологічна готовність до керівництва, спроможність максимально використати можливості підлеглих, індивідуальний підхід до підлеглих, вміння розподіляти службове навантаження);
* організаторські здібності (вміння організувати роботу, спроможність реально оцінювати ситуацію, планувати, реалізувати заплановане та здійснювати ефективний контроль);
* професійна компетентність (знання законодавства, яке ре- гламентує діяльність Національної поліції, знання та досвід роботи з урахуванням специфіки посадових повноважень, прагнення до підвищення власного професійного рівня, уміння самостійно здобувати знання, користуватися технікою, у т.ч. обчислювальною);
* морально-етичні погляди, стандарти і переконання (патріотизм, самокритичність, чесність, почуття власної гідності, культура спілкування, тактовність, принциповість, неупередженість, відповідальність, прагнення дотримуватися норм професійної та службової етики, тощо);
* аналітичні здібності (володіння навичками аналізу професійних проблем і завдань та пошуку шляхів вирішення, самостійність мислення, уміння чітко, зрозуміло і переконливо формулювати свої думки та ідеї);
* комунікативні здібності (уміння ефективно спілкуватися з керівництвом, колегами, підлеглими та громадянами, професійний такт, володіння основами конфліктології);
* стресостійкість (спроможність ефективно діяти і керувати як у штатних, так і в екстремальних ситуаціях, спроможність у разі нагальної потреби брати на себе додаткові завдання, готовність докладати зусиль для досягнення професійної мети)[[43]](#footnote-43).

**МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ**

При підготовці даної теми необхідно використовувати рекомендовану літературу. Під час підготовки до теми необхідно сформувати знання про роль керівника в органах внутрішніх, про стилі керівництва, про функції керівника в процесі управління. Під час підготовки до теми необхідно виробити навички визначення стилю керівництва на конкретному прикладі. Особливо слід звернути увагу на вимоги до керівника НП. Крім того, необхідно виробити вміння визначати, яким вимогам відповідає конкретний керівник (наприклад, командир навчального взводу), чи може він виконувати усі покладені на нього функції керівника, чи є у колективі неформальні лідери і яким вимогам вони відповідають. Знання про основні положення теми, викладені у лекції доцільно розширити шляхом самостійної підготовки до семінарського заняття, керуючись робочою навчальною програмою дисципліни. Окремо варто зауважити на ключових словах і поняттях та опрацюванні нормативних актів МВС до теми.

ТЕМА № 3: Особливості інформаційно-аналітичної роботи в Національній поліції України

**(2 години)**

**ПЛАН ЛЕКЦІЇ:**

1. Сутність та основні принципи інформаційно-аналітичного забезпечення управління в органах поліції

2. Зміст інформаційно-аналітичного забезпечення управління в органах поліції

3. Інформаційно-аналітичний процес в органах поліції

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 A (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року . URL : http:.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\_015.
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод : Міжнародний документ. Рада Європи. 04.11.1950 . URL : https:.zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\_004.
3. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\_043.

Положення про Інтегровану інформаційно-пошукову систему органів внутрішні справ України: наказ МВС від 12.10.2009 № 436. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/z1256-09.

1. Про адміністративний нагляд за особами, звільненими з місць позбавлення волі: Закон України від 1 грудня 1994 р. N 264/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 52. Ст. 455.
2. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. ст. 314.
3. Про затвердження Інструкції з організації діяльності чергової служби органів (підрозділів) Національної поліції України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 440 від 23.05.2017 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-17.
4. Про затвердження Інструкції з формування та ведення інформаційної підсистеми «Гарпун» інформаційно-телекомунікаційної системи «Інформаційний портал Національної поліції України» : Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 497 від 13.06.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0787-18.

Про затвердження Положення про інформаційно-телекомунікаційну систему «Інформаційний портал Національної поліції України»: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 03.08.2017  № 676. Офіційний вісник України від 26.09.2017. 2017 р. № 75. стор. 385. стаття 2306. код акта 87310/2017

1. Про затвердження порядку формування та ведення особових справ поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України. № 377 від 12.05.2016 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-16.
2. 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 Міністерства внутрішніх справ України від 22.01.2016 № 39. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0216-16/paran7#n7.
3. Про звернення громадян. 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. ст. 256.

Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України від 01.12.1992. 1992 р. № 48. стаття 650

1. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379
2. Управлінняорганами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. – 580 с

Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: підручник. Харків: Ун-т внутр. справ. 1998. С. 160-161

Бондаренко І. П. Вивчення та аналіз оперативної обстановки оперативними підрозділами МВС України. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка. 2012. №. 2. С. 296

Брокгауз Ф. А. Энциклопедический словарь (в 86 томах с иллюстрациями и допол- нительными материалами) / Ф. А. Брокгауз, И. А. Эфрон. URL: http://www.vehi.net/ brokgauz.

1. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: навч. посіб. Київ: Університет «Україна». 2014. С. 17-18

Гаврилко П.П., Підлипна Р.П., Лалакулич М.Ю., Підлтпний Ю.В. Організація аналітич- ної роботи на підприємстві та оформлення її результатів. Науковий вісник НЛТУ Украї- ни. 2011. вип. 21. С. 315.

Грицаченко В.В. Проблеми реалізації фактичних даних, отриманих в результаті здійснення ОРД. Вісник Запорізького юридичного інституту. 1999. № 2 (7). С. 148.

Давидов Р. М. Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення ОВС України. Публічне право. 2016. №. 2. С. 208.

1. Дяченко Н. П. Методологічне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. 2013. №. 4. С. 196-198

Закон України «Про Національну поліцію» : наук.-практ. комент. / МВС України, Хар- ків. нац. ун-т внутр. справ ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. І. Безпа- лова, К. Ю. Мельник, О. О. Юхно та ін. ; передм. В. В. Сокуренка]. Харків. 2016. С. 109-110

Коваль Р.А.. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів влади: автореф. дис. … канд. наук з держ. управ.: 25.00.02. Запоріжжя, 2008. С. 8.

1. Коломієць Є.В. Удосконалення механізму інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління в Україні: дис. … канд. наук з держ. управ.: 25.00.02. Київ, 2015. С. 50.

Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб. Київ: МАУП. 2002. С.130

1. Лазаришина І.Д. Економічний аналіз: теорія, методологія, практика: автореф. дис. … д-ра. економ. наук: 08.06.04. Тернопіль, 2006. 36 с. URL: http://www.lib.ua-ru.net/ inode/p-2/34369.html.
2. Максименко Д. В. Організація аналітичної роботи як основа прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету «Економіка». 2010. № 29.

Мовчан А.В. Теоретичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення опера- тивно-розшукової діяльності. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2011. № 2. С. 182.

Ортинський В.Л., Кісіль З.Р., Ковалів М.В. Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи, основні засади): наочний посіб- ник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2007. С. 46.

1. Плэтт В. Информационная работа стратегической разведки. Основные принципы. / Пер. с английского Е. Б. Пескова; под ред. А. Ф. Федорова. Москва: Издательство ино- странной литературы, 1958- 343 с.

Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие.. Київ. МАУП, 2003. С. 242.

Управлінняорганами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С.220-224.

Ягупов В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління професійно-технічними навчальними закладами. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Сер.: Професійна педагогіка. 2015. №. 9. С. 81-82.

**МЕТА ЛЕКЦІЇ:**

* сформувати знання у слухачів магістратури про структуру та зміст інформації в Національній поліції;
* сформувати знання у слухачів магістратури про поняття та зміст інформаціно-аналітичної роботи в Національній поліції;
* сформувати знання у слухачів магістратури про поняття оперативної обстановки;
* сформувати у слухачів магістратури поняття інформаціно-аналітичного процесу в органах поліції
* сформувати знання у слухачів про субєктів інформаціно-аналітичного забезпечення упраілння в органах поліції.

**ВСТУП**

Без інформації процес управління стає неможливим, її відсутність не дає можливості сформулювати завдання та мету управління, провести оцінку ситуації, виділити проблеми, передбачити розвиток подій, підготувати управлінські рішення і проконтролювати їх вико- нання. Сфера забезпечення правопорядку є надзвичайно мінливою, комплексною та потребує систематичного вдосконалення, взаємодії правоохоронних органів, що можливе лише при належному рівні інформаційного забезпечення.

**І. Сутність та основні принципи**

**інформаційно-аналітичного забезпечення управління в органах поліції**

Інформаційно-аналітична діяльність – це сукупність дій на основі концепцій, методів, засобів, нормативно-методичних матеріалів для збору, накопичення, обробки та аналізу даних з метою обґрунтування та прийняття рішень.

Прийняття рішень — це науковий напрям, завданням якого є синтез раціональних схем вибору альтернатив і оцінювання їх якостей. Завдання його в тому, щоб із багатьох конкуруючих стратегій рішення деякої проблеми на основі аналізу умов і наслідків їх реалізації вибрати кращу (оптимальну). Істотним доповненням до останньої фрази є те, що під умовами розуміється не деяка картина «на сьогодні», що застигла, але і ті умови, які можуть скластися за час реалізації стратегії[[44]](#footnote-44).

Закон України «Про інформацію» визначає інформацію як будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді[[45]](#footnote-45).

Крім інформації, у процесі усвідомлення сутності інформацій- но-аналітичного забезпечення управління органами Національної поліції варто виділити ще одне поняття — аналітика. Аналітика (від гр. – мистецтво аналізу) – частина логіки, яка розглядає вчення про аналіз як науку, виникла в Давній Греції[[46]](#footnote-46). Аналітика – це розгалужена і складна система знань, складовими частинами якої є й інші науки: логіка (наука про закономірності правильного мислення), методологія (система принципів, методів і прийомів пізнавальної діяльності), евристика (наука, що відкриває нове в різних сферах життя), інформатика (наука про інформацію, способи її отримання, накопичення, обробки і передачі) [[47]](#footnote-47).

Сучасна аналітика – це:

основа інтелектуальної, логіко-мисленнєвої діяльності, спрямованої на вирішення практичних завдань. В її основі лежить не стільки принцип констатації фактів, скільки принцип «випередження подій», що дозволяє організації чи індивіду прогнозувати майбутній стан об’єкта аналізу;

цілісна сукупність принципів методологічного, організаційного та технологічного забезпечення індивідуальної та колективної розумової діяльності, що дозволяє ефективно обробляти інформацію з метою вдосконалення якості наявних і придбання нових знань, а також підготовки інформаційної бази для прийняття оптимальних управлінських рішень**[[48]](#footnote-48)**.

В сучасних умовах роль аналітичної діяльності постійно зростає. Аналітики все більше і більше впливають на розвиток людства, всі сфери суспільного життя. У багатьох, особливо в економічно розвинених, країнах масово створюються інформаційно-аналітичні служби в різних органах державної влади, приватних структурах, партіях, тощо. Серед причин такого бурхливого розвитку інформаційно-аналітичних служб виділимо ніступні:

систематичне об’єктивне зростання рухливості суспільних, економічних, політичних процесів в світовому масштабі з їх структуруванням, динамічним розвитком, але з непередбачливою поведінкою. Зрозуміло, що є необхідність дати оцінку цим процесам, що весь час змінюються;

в соціальному управлінні сучасна людина зіткнулася з проблемами, які потребують осмисленого вирішення. Ускладнення со- ціальних систем (а це об’єктивний процес) веде до зростання їх нестабільності, кризових явищ. Намагання уникнути втрат примушує управлінців шукати оптимальні рішення з мінімальними ризиками. Для цього й необхідний всебічний аналіз ситуації з на- ступними висновками, що дозволить досягти бажаного результату;

напружена динаміка соціальних процесів породжує величезні неконтрольовані, суперечливі потоки інформації, які потребують відповідного дослідження, аналізу, контролю, що без ефективних сучасних аналітичних технологій неможливо зробити;

зростання конкуренції, зокрема, конфронтації між державами за володіння зонами впливу, економічними важелями, природними ресурсами, тощо. Аналітичні служби дозволяють приймати такі управлінські рішення, які убезпечують від конфліктів, контро- люють та прогнозують кризові явища[[49]](#footnote-49).

Інформаційно-аналітичне забезпечення – системне поняття, яке утворюють два взаємопов’язані елементи, а саме:

інформаційний – відносно самостійної діяльності спеціально підготовлених фахівців, зайнятих пошуком, відбором, обробкою, накопиченням, узагальненням і збереженням інформаційних одиниць (перший етап процесу інформаційно-аналітичного за- безпечення у системі управління будь-якого механізму);

аналітичний – як похідний другий етап процесу інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління будь-якого механізму: виробництво спеціально підготовленими фахівцями на підставі наявних інформаційних одиниць і складних розумових процесів нового знання щодо явища або події, що вивчається. Систему інформаційного-аналітичного забезпечення управління слід визначити як взаємозалежну та відповідним чином сформовану сукупність організаційних, організаційно-правових, інформаційних, методичних, програмно-технологічних компонентів, що забезпечує необхідну якість прийнятих управлінських рішень за рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій[[50]](#footnote-50).

Інформаційно-аналітичне забезпечення – це процес створен- ня оптимальних умов задля задоволення інформаційних потреб та реалізації посадових обов’язків органів державної влади на основі формування та використання інформаційних ресурсів. Метою інфор- маційно-аналітичного забезпечення державних органів виконав- чої влади є створення умов для прийняття ефективних державних управлінських рішень[[51]](#footnote-51).

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління в органах Національної поліції України має свої особливості, адже основним завданням поліції є протидія злочинності, а отримання, обробка, аналіз, використання і зберігання інформації про реальні події та явища є ключовими завданнями при розслідуванні злочинів.

Інформаційно-аналітичне забезпечення підрозділів Національної поліції України має три взаємопов’язані компоненти:

1) інформаційні системи, у межах яких здійснюється збирання, накопичення, системне опрацювання, зберігання й надання споживачу необхідної інформації;

2) аналітична робота, що полягає у здійсненні комплексу організаційних заходів і методичних прийомів та опрацюванні й синтезі наявної оперативної та іншої інформації;

3) управлінська діяльність, яка забезпечує прийняття необхідних рішень щодо стратегії й тактики протидії злочинності[[52]](#footnote-52).

Під інформаційно-аналітичним забезпеченням розуміється комплекс заходів щодо збирання, отримання, зберігання, користування, обробки та накопичення інформації з подальшим її аналізом з метою прогнозування або підведення підсумків діяльності і корегування в залежності від цього подальших управлінських рішень.

Будь-яка діяльність поліції реалізовується на принципах верховенства права, дотримання прав і свобод людини, законності, відкритості та прозорості, політичної нейтральності, взаємодії з населенням на засадах партнерства та безперервності. Так само і управлінська діяльність здійснюється з дотриманням вимог цих принципів, але для кожного окремого виду діяльності поліції, окрім названих — загальних принципів діяльності поліції, існують, так би мовити, спеціальні.

Проте, для управлінської сфери важливим є не стільки своєчасне ознайомлення з первинною інформацією, скільки випереджувальне виявлення проблемних ситуацій і прогноз розвитку подій. З цією метою у процесі інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності поліції необхідно дотримуватись таких принципів: об’єктивності, достовірності, безперервності, системності, активності, актуальності, ініціативності, цілеспрямованості, повноти, обґрунтованості.

Принцип об’єктивності передбачає, що при виконанні інформаційно-аналітичного забезпечення, особа, яка виконує вищевказану діяльність, безпристрасна до інформаційно-аналітичної діяльності та її результатів. Даний принцип дуже важливий. Він значною мірою знижує ступінь суб’єктивізму при прийнятті рішень. Аналітик є більш вільним від упередженості до своєї думки, менш емоційним у відношенні до природи і джерела інформації, що дозволяє йому спиратися тільки на факти і свої знання.

Принцип достовірності означає, що інформація, яка буде використана в процесі інформаційно-аналітичної діяльності, повинна відповідати критерію істинності[[53]](#footnote-53).

Принцип безперервності означає, що процес інформаційно-аналітичного забезпечення управління в поліції має тривати постійно, без вихідних та святкових днів. Отримання, збирання, накопичення та аналіз інформації повинні відбувати постійно для забезпечення більш актуальною інформацією органів поліції та їх керівників.

Принцип системності полягає в тому, що інформаційно-аналітичне забезпечення — це сукупність самостійних дій та заходів, направлена на отримання, обробку та аналіз інформації.

Принцип активності означає, що інформаційно-аналітична діяльність поліції щодо виконання завдань, які стоять перед поліцією, вимагає від поліцейських активних дій, а не відігрівання ролі звичайного приймача інформації.

Принцип актуальності передбачає те, що будь-яка інформація (результат інформаційно-аналітичної діяльності) повинна відповідати вимогам часу, місця та обстановки. Інформація має передувати прийняттю рішення і мати прогностичний характер, а не просто кон- статувати подію або факт. Саме тому аналітичне забезпечення повинно відповідати вимогам наукової обґрунтованості необхідності.

Принцип ініціативності означає, що працівники, які здійснюють інформаційно-аналітичне забезпечення, повинні виявляти розумну ініціативу і творчий пошук оптимальних управлінських рішень в умовах оперативної обстановки, що постійно змінюється. Практика переконує, що безініціативність виконавців перешкоджає досягненню потенційно можливих високих кінцевих результатів інформаційно-аналітичної роботи.

Завдяки принципу цілеспрямованості виявляються конкретні проблеми в діяльності органів та підрозділів поліції, а також розробляються заходи щодо усунення виявлених проблем з метою виконання поставлених завдань. Цей принцип має два рівні вимог до цілей: загальнодержавний та місцевий. Загальнодержавні цілі в контексті діяльності поліції – це формування та реалізація державної політики у сфері захисту прав і свобод людини та громадянина, власності, інтересів суспільства і держави від злочинних посягань, боротьби зі злочинністю, розкриття та розслідування злочинів, охо- рони громадського порядку, забезпечення публічної безпеки, безпе- ки дорожнього руху. На місцевому рівні це можуть бути розкриття конкретних злочинів, профілактична робота, виявлення причин та умов вчинення злочинів та їх усунення.

Принцип повноти передбачає, що під час інформаційно-аналітичної діяльності буде використана вся наявна інформація, що стосується вирішуваної проблеми[[54]](#footnote-54).

Принцип обґрунтованості передбачає, що отримані результати у процесі інформаційно-аналітичної діяльності не лише мають відповідати істині, а й мають бути підтверджені реальними фактами та даними. Крім цього, під час такої діяльності повинні використовуватись сучасні наукові підходи до методик забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності.

**ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО ПИТАННЯ**

Варто зауважити, що окремо один від одного принципи не забезпечать ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення управління в поліції, тому лише комплексна та система діяльність щодо дотримання усіх принципів забезпечить результативність та ефективність прийнятого за допомогою інформаційно-аналітичної діяльності рішення.

### **ІІ. Зміст інформаційно-аналітичного забезпечення управління в поліції**

Відповідно до Закону України «Про Національну поліцію», 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 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; обвинуваче- них, обвинувальний акт щодо яких направлено до суду;
3. розшуку підозрюваних, обвинувачених (підсудних) осіб, які ухи- ляються від відбування покарання або вироку суду;
4. розшуку безвісти зниклих;
5. установлення особи невпізнаних 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 розшукуються 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. баз даних, що формуються в процесі здійснення оперативно-розшукової діяльності відповідно до закону.

Для дієвого прийняття управлінських рішень, що забезпечать досягнення поліцією поставлених перед нею завдань, існує Єдина інформаційна система МВС України, яка містить банки даних оперативно-розшукового, оперативно-довідкового, адміністративного та статистичного призначення. Відповідно до Положення про Інтегровану інформаційно-пошукову систему органів внутрішні справ України, її метою є об’єднання існуючих в органах та підрозділах внутрішніх справ України інформаційних ресурсів в єдиний інформаційно-аналітичний комплекс із використанням сучасних інформаційних технологій, комп’ютерного та телекомунікаційного обладнання для підтримки оперативно-службової діяльності органів і підрозділів внутрішніх справ, суттєвого зміцнення їх спроможності протидії та профілактики злочинності[[55]](#footnote-55).

Одним із завдань, на вирішення яких спрямована ця система, є інформаційне забезпечення управлінської діяльності, підготовка аналітично-довідкових матеріалів. Тобто процес управління в системі МВС України може використовувати отриману інформацію, що міститься в банках даних, з метою обґрунтованого та доцільного прийняття управлінського рішення. Власником даної Інтегрованої системи є МВС України.

В Національній поліції України з метою організації інформаційно-аналітичного забезпечення поліції у 2017 році було створено «Інформаційний портал Національної поліції України» (ІПНП ) [[56]](#footnote-56), головними завданнями якого є:

* інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності Національної поліції України;
* забезпечення наповнення та підтримки в актуальному стані інформаційних ресурсів баз (банків) даних, що входять до єдиної інформаційної системи МВС України;
* забезпечення щоденної діяльності органів (закладів, установ) поліції у сфері трудових, фінансових, управлінських відносин, відносин документообігу;
* забезпечення електронної взаємодії з МВС України та іншими ор- ганами державної влади[[57]](#footnote-57).

Система ІПНП призначена для:

* формування інформаційних ресурсів ЄІС МВС;
* обробки інформації, яка утворена в процесі діяльності поліції;
* надання безпосереднього оперативного доступу до інформаційних ресурсів ЄІС МВС;
* генерації інтерфейсів та оброблення тимчасових наборів даних для здійснення інформаційної взаємодії органів (підрозділів) поліції з іншими органами державної влади, органами правопорядку іноземних держав, міжнародними організаціями;
* здійснення пошукових та аналітичних функцій для використання інформації з інформаційних ресурсів (баз даних) поліції, МВС та інших органів державної влади в межах службової діяльності відповідно до рівня доступу і повноважень за запитом або регламентом;
* використання програмних компонентів геоінформаційних підсистем для візуалізації інформації у вигляді електронних карт, автоматичної зміни зображеного образу об'єкта в залежності від зміни його характеристик, зміни масштабу та деталізації картографічної інформації в інформаційних ресурсах;
* забезпечення автоматизації процесів управління силами та засобами поліції;
* забезпечення електронного документообігу в органах (підрозділах) поліції, обміну електронними документами з МВС;
* комплексного захисту інформації та розмежування доступу до інформації, що зберігається в базах даних системи ІПНП.

Інформаційними ресурсами системи ІПНП є інформація, що утворена в процесі діяльності поліції та використовується для формування:

* тимчасових наборів даних, що створюються в процесі діяльності поліції та використовуються для наповнення та підтримки в актуальному стані баз (банків) даних, які входять до ЄІС МВС та визначені статтею 26 Закону України «Про Національну поліцію»;
* баз даних у сфері управлінських відносин, необхідних для виконання покладених на поліцію повноважень;
* баз даних, необхідних для забезпечення щоденної діяльності поліції, у сфері трудових відносин, фінансового забезпечення, документообігу.
* Бази даних поліції, необхідні для забезпечення щоденної діяльності органів (закладів, установ) поліції, містять відомості, зокрема, стосовно:
* повідомлень про кримінальні та адміністративні правопорушення, надзвичайні ситуації та інші події, що надійшли технічними каналами зв’язку;
* щодобових переліків та складу нарядів поліції та слідчо-оперативних груп, що заступають на чергування;
* завдань та орієнтувань, що доводились до нарядів поліції для реагування на повідомлення про кримінальні та адміністративні правопорушення, надзвичайні ситуації та інші події;
* звітування нарядів поліції за результатами реагування на повідомлення про кримінальні та адміністративні правопорушення, надзвичайні ситуації та інші події, виявлення додаткових обставин на місці пригоди;
* пересувань нарядів поліції, які отримані із планшетних комп’ютерів (мобільних терміналів) та засобами GPS[[58]](#footnote-58).

За своєю структурою інформаційні ресурси МВС України та Національної поліції України є системою різних видів обліку, здебільшого криміналістичних. Криміналістичний облік – це система реєстрації, систематизації та зосередження об’єктів або відомостей про них за їх ідентифікаційними ознаками з метою використання облікових даних для розкриття та попередження кримінальних правопорушень, що ґрунтується на наукових даних та узагальненнях практики протидії злочинності[[59]](#footnote-59).

Національна поліція України постійно використовує у своїй діяльності відомості, отримані із зазначених баз даних, для прийняття управлінських рішень та в процесі розслідування злочинів.

Інформаційно-аналітична діяльність та її результати є ключовими не тільки для ефективного управління органами поліції, а й для розроблення та реалізації різних програм протидії злочинності, перспективного моделювання правоохоронної та правозастосовчої діяльності у конкретних соціально-економічних і демографічних умовах та з урахуванням даних оперативної обстановки. Це сприяє управлінню органами поліції як складною правоохоронною системою в мінливому соціальному середовищі, оптимізації самої системи та своєчасному розподілу її ресурсів. Усе це неможливе без розвитку інформаційно-технологічного забезпечення в управлінні, яке має бути постійним, безперервним, у режимі моніторингу.[[60]](#footnote-60)

Основні цілі інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні Національною поліцією:

* задоволення потреб працівників поліції, суспільства, а також інших суб’єктів управління поліцією в інформації, яка необхідна для забезпечення взаємодії між усіма учасниками правоохоронних відносин та відносин по протидії злочинності;
  + інформування працівників поліції, суспільства, а також інших суб’єктів управління поліцією про стан злочинності, останні зміни у нормативно-правовій базі, факти та явища, які створюють загрозу суспільству або державі, стан протидії злочинності, ре**з**ультати діяльності підрозділів поліції, матеріально-технічну та соціальну забезпеченість поліцейських, стан підготовленості працівників поліції до різних надзвичайних ситуацій;
  + передавання поліцейським певної інформації й необхідних документів, що стосуються їхньої діяльності;
  + інформування поліцейських та адміністрації про залучення додаткових сил і засобів для забезпечення виконання поліцією покладених на неї обов’язків**[[61]](#footnote-61)**.

Ці цілі досягаються шляхом вирішення системи інформаційно-аналітичних завдань, які за ступенем інтелектуальності і складності в органах Національної поліції можна структурувати на п’ять класів.

Перший клас – найпростіші завдання, які складаються з повністю формалізованих процедур і виконання яких, крім витрат часу, не становить ніякої складності для виконавців. Ці завдання стандартизуються і програмуються. До їх числа відносяться: контроль і облік, оформлення документів, їх тиражування, розсилка та ін. Такі завдання вирішуються практично всіма автоматизованими інформаційними системами. Завдання цього класу, якщо вони використовуються для прийняття рішень, називаються завданнями прийняття рішень в умовах повної визначеності. При цьому випадкові й невизначені чинники відсутні.

Другий клас – складніші завдання, які стосуються ухвалення управлінських рішень в умовах ризику. Їх вирішення можливе на основі застосування методів теорії ймовірностей, аналітичного та імітаційного моделювання.

Третій клас завдань складають слабко структуровані завдання, які містять невідомі або невимірювані компоненти (кількісно не- оцінювані). Для них характерна відсутність методів розв’язання на основі безпосереднього опрацювання даних. Постановка завдань базується на прийнятті рішень в умовах неповної інформації.

Четвертий клас складають завдання прийняття рішень в умовах протидії або конфлікту. У завданнях цього класу можуть бути наявні випадкові чинники, для яких невідомі закони їх впливу. Їх вирішення можливе (але не завжди) методами теорії ймовірностей, нечітких множин і теорії ігор.

П’ятий клас – найскладніші завдання щодо прийняття рішень, які характеризуються відсутністю можливості формалізації через високий ступінь невизначеності. До таких завдань відноситься більшість проблем прогнозування та перспективного планування**[[62]](#footnote-62).**

**ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО ПИТАННЯ**

Виходячи з різних рівнів складності завдань, що стоять перед суб’єктами управління в Національній поліції, можна стверджувати, що інформаційно-аналітичне забезпечення веде свою діяльність у чотирьох напрямах:

* 1. Ситуаційний та системний аналіз. Забезпечує необхідний рівень якості рішень, що приймаються, завдяки поглибленню аналітичних та прогностичних процедур при обробці інформації, що стосується ситуацій у зовнішньому середовищі, та оцінці наслідків прийнятих рішень.
  2. Підтримка процесу підготовки управлінського рішення. Забез- печує необхідний якісний рівень ухвалюваних рішень шляхом надан- ня інформації про прецеденти при вирішенні аналогічних проблем та завдяки аналітичній обробці інформації та підтримці змістовної експертизи ухвалюваних рішень.
  3. Підтримка процесу прийняття рішення. Забезпечує необхід- ний рівень обґрунтованості рушень, їх узгодженість, через супровід процедурних та змістових аспектів групового обговорення та прий- няття рішень.
  4. Підтримка управління діяльністю самого органу поліції. За- безпечує необхідний рівень підсумкових показників ефективності діяльності поліції шляхом інформаційного обслуговування внутріш- ньоуправлінських функцій та автоматизації підтримки основних процедур внутрішнього управління[[63]](#footnote-63).

### **ІІІ. Інформаційно-аналітичний процес**

### **в органах поліції**

Інформаційно-аналітичний процес у сфері управління являє собою процес пошуку, збору, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень[[64]](#footnote-64).

Базуючись на принципах інформаційно-аналітичної діяльності у міжнародних відносинах, наданих американським фахівцем у сфері інформаційно-аналітичної роботи Вашингтоном Плетом, можна виділити наступні принципи інформаційно-аналітичної діяльності, які, в свою чергу, варто покласти в основу інформаційно-аналітичного процесу в поліції:

* + 1. Чітке визначення поняття. Варто використовувати у процесі управління чіткі формулювання та зрозумілі терміни задля виключення двоякого їх трактування.
    2. Використання усіх джерел інформації для визначення об’єктивної істини.
    3. Розкриття значення фактів. Варто розкрити зміст «сирих» фактів. Це можна зробити шляхом зіставлення їх з даними минулих років або досвідом інших країн. Вказавши значення факту, досягається збільшення його користі.
    4. Встановлення причинно-наслідкових зв’язків між різними фактами та даними полегшує подальше використання отриманої ін- формації.
    5. Врахування усіх особливостей сфери, про яку збирається та обробляється інформації.
    6. Визначення тенденцій розвитку. Це дозволить здійснювати більш ефективне планування та прогнозування.
    7. Отримувач інформації повинен мати повне уявлення про правильність та вірогідність фактів, що викладені в результаті інформаційно-налітичної діяльності.
    8. Висновки. Особливо важлива частина інформаційно-аналітичної діяльності, тому що отримувач результатів такої діяльності найчастіше запам’ятовує лише їх.

### **Інформаційні процеси в органах поліції (пошук, збирання, накопичення, зберігання, передавання, використання, захист інформації)**

Інформаційні процеси (англ. information processes) — це послідовна зміна стану та уявлення про інформацію в результаті дій, які з нею можна виконувати. Такими діями є: створення, збирання, зберігання, обробка (аналіз), відтворення, передавання, розповсюдження, використання і захист інформації.

Під час інформаційного процесу дані перетворюються з одного виду в інший за допомогою певних методів. Інформаційні процеси відбуваються при передачі інформації від джерела до приймача за допомогою каналу передачі.

Схема передачі інформації (у загальному вигляді): джерело інформації – канал (аналітик) передачі – приймач (споживач, замовник) інформації.

Джерелом інформації можуть бути природні об’єкти (планети, зірки, люди, тварини, рослини, поля, луки, ліси, гори...), книжки, газети, журнали, малюнки, наукові експерименти, конструкторські розробки, випробування нових матеріалів і приладів, бази даних з різних джерел, тощо.

Каналами передачі можуть бути світлові, звукові, електричні сигнали та електромагнітні хвилі і сам аналітик як канал, тощо. Для передачі інформації на значні відстані використовують технічні досягнення: телефон, телетайп (передача текстів), телефакс (передача зображень документів), модем (передача комп’ютерних сигналів), мережа Інтернет.

Приймачами (споживачами) інформації найчастіше бувають споживачі (замовники), а також тварини, рослини, різного роду знаряддя і машини[[65]](#footnote-65).

В органах Національної поліції джерелом інформації, яка використовується під час управління, може виступати будь-який носій даних. Але, з практичної точки зору, найчастіше джерелами інформації є матеріальні носії, достовірність яких підтверджується документами. Так, свідчення або заяви, отримані від громадян, обов’язково підтверджуються поясненням або заявою. Лише у сфері інформаційного забезпечення оперативно-розшукової діяльності частіше використовується інформація, яка стала відома під час розмов, спостережень та ін.

Канали передачі інформації в органах поліції мають деякі особливості. Варто підкреслити, що інформація, яка знаходиться у користуванні Національної поліції, може характеризуватися різними видами секретності: від відкритої до цілком таємної. Тому в системі Національної поліції у процесі прийняття управлінських рішень використовуються більш захищені канали передачі інформації (наприклад, листування за допомогою фельд’єгерської служби). В процесі управління поліцією споживачами інформації є як суб’єкти управління, так і об’єкти.

Основними інформаційними процесами є: пошук; збирання; накопичення; зберігання; опрацювання (аналіз); передавання; використання; захист інформації[[66]](#footnote-66).

Пошук інформації. Однією з найважливіших операцій з інформацією є пошук повідомлень серед наявних, що містять принаймні якусь інформацію про ті чи інші явища, об’єкти, процеси. Пошук необхідної інформації невіддільний від опрацювання наявних даних. Сучасні системи для пошуку існують в мережі Інтернет. Вони дають змогу знайти інформацію практично на будь-яку тему.

В системі Національної поліції України існують спеціальні підрозділи, які безпосередньо займаються пошуком інформації. Здебільшого інформація, необхідна для прийняття управлінського рішення, знаходиться у статистичних даних, нормативно-правовій базі, в різного роду обліках органів Національної поліції та ін. За допомогою інформаційного пошуку така інформація швидко знаходиться у системі даних. Завданням інформаційного пошуку є знаходження відповідних (до пошукового запиту) інформаційних об’єктів або документів серед доступного для пошуку матеріалу. Завдання для інформаційного пошуку задається у вигляді інформаційного запиту (query), який може містити слова, фрази чи речення або комбінацію їх. Переважна більшість пошукових систем орієнтована на роботу з пошуковими термінами — словами або словосполученнями.

Збір інформації. Збором інформації є найпростіші дії, які не раз виконувалися у повсякденному житті. Для пошуку і збирання повідомлень, що містять потрібну інформацію, використовують різні за- соби і методи, а саме:

* опитування;
* спостереження, досліди;
* експериментування (випробування);
* анкетування;
* консультації з фахівцями з питань, що вивчаються;
* читання відповідної літератури;
* перегляд відео-, телепрограм; ȇ робота в бібліотеках, архівах;
* запити до інформаційно-пошукових систем мережі Інтернет.

Національна поліції у процесі своєї службової діяльності має специфічний, визначений законом перелік засобів для збору інформації. Ними є поліцейські заходи, спостереження, оперативні заходи, слідчі дії, негласні слідчі дії, проведення експертиз та отримання висновків спеціалістів. Крім того, ведеться постійний облік інформації, пов’язаної з діяльністю Національної поліції.

Накопичення інформації. Як відомо, одного-двох джерел вкрай недостатньо для прийняття ефективного управлінського рішення, тому збирач інформації (аналітик) намагається отримати якомога більше необхідної інформації, зберегти її і ефективно використати. Інформація, зібрана автоматизованими системами управління, записується у відповідні бази даних, на її основі можуть складатися електронні архіви.

Зберігання інформації. Для зберігання великих масивів інформації їх заносять в бази даних або на інші засоби (папір, дерев’яні, мета- леві та інші поверхні, кінострічки, магнітні стрічки і диски, лазерні диски).

При цьому повідомлення відповідним чином впорядковують:

* за галузями знань (математика, історія, література, мистецтво);
* за мовами подання (англійська, іспанська, російська, українська);
* за алфавітом стосовно ключових слів (довідники, словники);
* за типами повідомлень і носіїв (для книжок – бібліотеки, для документів – архіви, для кінострічок – фільмотеки і т.д.).

Органи інформаційно-аналітичного забезпечення Національної поліції України проводять систематизацію інформації за різноманітними критеріями: починаючи від виду події та особи, яка отримала дані, закінчуючи виконавцями управлінських рішень.

Щоб інформацію, яка містить повідомлення, можна було використовувати, причому багаторазово, її необхідно зберігати. Спосіб зберігання повідомлень залежить від їх носіїв. Сховища інформації можуть бути різноманітні:

* + бібліотеки, відеотеки, фонотеки, архіви, патенти, бюро, музеї, картинні галереї;
  + комп’ютерні сховища – бази і банки даних, інформаційно-по- шукові системи, електронні енциклопедії, медіатеки.

Опрацювання інформації (аналіз). Опрацювання повідомлень необхідне для виявлення інформації, яку вони несуть. При цьому повідомлення є інформаційним моделями процесів і явищ, описаних у повідомленнях. Слово «модель» означає образ, зразок, замінник, опис.

Різні типи моделей використовують для опису та вивчення тих чи інших характеристик об’єктів навколишнього світу. Здійснюючи аналіз повідомлень, з наявних повідомлень виводять різні тверджен- ня та їх обґрунтування, висновки, узагальнення, тобто здобувають інформацію, подаючи результати у вигляді нових повідомлень, правил, тверджень, виявлених закономірностей, здійснюючи таким чи- ном синтез нових знань, нової аналітичної інформації. Інформація, що надійшла, називається вхідною(первинною) інформацією. З цієї інформації після опрацювання утворюється якісно нова, вихідна (аналітична) інформація[[67]](#footnote-67).

Передавання інформації. Для передавання повідомлень люди здавна використовують різноманітні способи і засоби – сторожові вишки, сигнальні вогні, гінців, сплавляння носіїв за течією рік. Сьогодні письмові, звукові, візуальні повідомлення передають за допомогою сучасних засобів телекомунікацій (віддаленого зв’язку) телеграфних апаратів, телефонного, радіо-, електронного та супутникового зв’язку на будь-які відстані. Найчастіше інформація у процесі управління передається саме між об’єктом та суб’єктом управління, рідше — між аналітичними працівниками, які займаються її обробкою та зберіганням.

Використання інформації. Сучасний світ взаємозалежний, взаємозв’язаний. Неправильне або зловмисне використання інформації в системах управління, зв’язку, виробничих та суспільних процесах може призвести до аварій, військових конфліктів, дезорганізації діяльності наукових центрів і лабораторій, краху банків і виробничих підприємств, соціальних криз, тощо. Тому інформацію потрібно захи- щати від спотворювання, втрати, несанкціонованого доступу, злов- мисного використання. Етап використання інформації є результатом існування самої системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління, тому доведення інформації до даного етапу зумовлює необхідність прийняття або неприйняття рішення. Використання інформації має чітко відповідати не тільки загальним принципам діяльності поліції, а й принципам інформаційно-аналітичного забезпечення управління в Національній поліції.

Захист інформації. Розвиток комп’ютерних технологій та значна поширеність злочинів в інформаційному просторі призвели до появи великої кількості нових знань. Разом з тим, виникла необхідність частину таких знань приховувати, захищати їх. Інформація сьогодні стала продуктом і товаром, який можна купувати, продавати, обмінювати.

Постійна циркуляція різноманітної інформації між складовими частинами системи Національної поліції, між системою МВС Україні у цілому і її навколишнім середовищем є обов’язковим атрибутом управління органами поліції. Тільки завдяки інформаційним процесам поліція може ефективно впливати на зовнішнє її оточення, спрямовувати свою діяльність на успішне вирішення завдань, що стоять перед нею, здійснювати координацію між її складовими частинами.

Інформаційне забезпечення управління в органах поліції являє собою органічну єдність роботи щодо визначення змісту, обсягів, якості інформації, необхідної для здійснення управління, а також заходів щодо раціональної організації процесів збирання, систематизації, накопичення та обробки цієї інформації шляхом застосування різноманітних методів, методик і технічних засобів.

Інформаційне забезпечення управління органами поліції передбачає створення передумов для комплексного вирішення завдань, що стоять перед ними, надання суб’єктами управління поліцією науково обґрунтованої інформації для ефективного здійснення управ- лінських функцій.

Управління органами поліції здійснюється у двох напрямках:

1. зовнішньому — для забезпечення впливу системи органів поліції на стан правопорядку у державі шляхом виконання основних функцій Національної поліції (забезпечення публічної безпеки і порядку; охорона прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави; протидія злочинності; надання в межах, визначених зако- ном, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціаль- них причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги);
2. внутрішньому — для створення оптимального режиму роботи самої системи Національної поліції (планування, організація інформаційно-аналітичної роботи, підбір, розміщення, виховання і навчання кадрів, раціональне використання сил і засобів, статистич- на звітність, контроль за виконанням рішень, фінансово-економічна діяльність, тощо).

Управління органами поліції як у зовнішньому, так і внутрішньому напрямку ґрунтується на власній інформаційній системі. Структурними елементами такої системи є:

а) зосередження у відповідних інформаційних масивах (банках даних) відомостей, необхідних для здійснення основних функцій органів поліції і управління їх структурними підрозділами;

б) джерела отримання цих відомостей і схеми потоків інформації;

в) засоби обліку, зберігання і переробки інформації;

г) канали зв’язку і передачі інформації, персонал суб’єкта і об’єкта управління, що забезпечує діяльність інформаційної системи МВС України.

Головна мета інформаційного забезпечення полягає в тому, щоб на підставі зібраних початкових даних отримати похідну, підсумкову інформацію, яка буде складати основу для підготовки управлінських рішень[[68]](#footnote-68).

Інформаційні системи – це організовані людиною системи збору, зберігання, обробки та видачі інформації. Завдання інформаційних систем полягає у тому, щоб у потрібний момент із певних джерел отримати заздалегідь систематизовану і відповідним чином оброблену необхідну інформацію. В органах та підрозділах поліції функціонує велика кількість інформаційних систем. Усю їх сукупність можна класифікувати за такими критеріями:

* 1. за службовою скерованістю інформації, що обробляється: оперативно-розшукова, розшукова, оперативно-довідкова, профілактична, криміналістична, кадрова, бухгалтерська та ін.;
  2. за характером забезпечувальних функцій: інформаційні си- стеми документообігу, інформаційні системи контролю виконання, інформаційні системи обліку;
  3. за лінією діяльності підрозділів: інформаційні системи кримінальної поліції, інформаційні системи слідчих підрозділів, ін- формаційні системи патрульної поліції, інформаційні системи від- ділів превентивної діяльності та ін.;
  4. за місцем в організаційній структурі Національної поліції: інформаційні системи ГУНП України, інформаційні системи чергових служб поліції, інформаційні системи міжрегіональних підрозділів поліції, тощо;
  5. за рівнем управління, в рамках якого діє система: інформаційні системи МВС України, центрального органу управління Національної поліції України, територіальних органів управління поліцією, багаторівневі інформаційні системи;
  6. за типом даних, що обробляються: документальні, фотографічні, комп’ютерні;
  7. за цільовим призначенням: інформаційно-довідкові, інформаційно-пошукові, інформаційно-розрахункові, експертні й ін.;

за рівнем автоматизації: ручні інформаційні системи, механіовані інформаційні системи, автоматизовані (комп’ютерні) інформаційні системи[[69]](#footnote-69).

### **Аналітична робота в органах поліції**

Основною особливістю процесу управління в органах Національної поліції є те, що всі стадії управління безпосередньо пов’язані зі збором, систематизацією, аналізом і перерозподілом інформації. Процес оперування інформацією дає можливість виділити окремий специфічний вид управлінської діяльності — інформаційно-аналітичну роботу. Зміст Положення про МВС України дає зрозуміти, що інформаційно-аналітична робота — це нормативно оформлена та штатно забезпечена діяльність структурних підрозділів МВС України, які займаються збором, обробкою, систематизацією, аналізом та оцінкою інформації, яка є корисною під час процесу управління Національною поліцією України. В системі інформаційно-аналітичної роботи, як вже зазначалося вище, можна виділити два взаємопов’язані напрями роботи: інформаційне забезпечення та аналітична робота.

Аналітична робота в органах поліції – 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 по- ставлених перед ними завдань, а також про умови, в яких ці завдання виконуються, і яка забезпечує цілеспрямоване управління та оцінку ефективності управляючих впливів.

Вимоги до організації аналітичної роботи для кожного рівня системи різні у зв’язку з різними завданнями окремих суб’єктів та їх неоднаковими можливостями. Як складова частина управлінської діяльності, аналітична робота притаманна кожному органу, кожному його структурному підрозділу і співробітнику, але, маючи забезпечувальний характер, вона більш розвинута на рівні Національної поліції України, ГУНП, де є навіть спеціальні аналітичні підрозділи.

Аналітична робота повинна бути ефективна, тобто затрати на її проведення мають бути найнижчими, а результати – найбільш глибокими і забезпечувати всі рівні управління для прийняття управлінських рішень. Її важливими принципами є регламентація та уніфікація. Регламентація передбачає розробку для кожного виконавця обов’язкового мінімуму таблиць і вхідних форм аналізу. Уніфікація (стандартизація) аналізу означає розробку типових методик та інструкцій, вихідних форм і таблиць, стандартних програм, єдиних критеріїв оцінки для забезпечення порівнянності. Це все спричиняє об’єктивність оцінки діяльності об’єктів управління, зменшує витрати часу на аналіз і забезпечує ефективність проведення аналітичної роботи[[70]](#footnote-70).

Аналіз повинен базуватися на найновіших досягненнях науки з використанням науково обґрунтованих методик. Розподіл аналітичної роботи між окремими виконавцями дасть змогу осягнути всі аспекти діяльності та виключити можливість багаторазового проведення досліджень. А використання передових методик та програмних продуктів зробить його ефективним та своєчасним[[71]](#footnote-71).

Аналітична робота в поліції передбачає низку організаційних етапів:

Підготовчий етап, на якому здійснюються:

формування цілей, завдань і напрямків використання результатів аналізу;

планування аналітичної роботи;

вибір і визначення загального стану аналітичної інформації;

розробка системи показників, за допомогою яких характеризується аналітична інформація;

розподіл роботи між аналітиками відповідно до адміністративного підпорядкування; розробка форм аналітичних документів;

перевірка достовірності джерел інформації та вивчення матеріалів попередніх досліджень; проведення інструктажу;

визначення аналітичної інформації; обмеження кола необхідної інформації для аналізу (відповідно до обраних критеріїв корисності);

підбір, перевірка та попередній аналіз інформації; визначення рівня вірогідності основних показників;

формування банку даних щодо об’єктів дослідження завдяки моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;

визначення напрямків і форм використання результатів, що будуть отримані за допомогою економічного аналізу;

ідентифікація критеріїв корисності аналітичної інформації стосовно користувачів.

Основний етап організації аналітичної роботи повинен включати такі заходи: перевірка повноти й вірогідності звітних даних;

проведення арифметичного, логічного і балансового зведення даних;

визначення загальних відхилень величини показників виконання завдань від базових величин;

виявлення взаємодіючих факторів і обчислення їхнього впливу на зміну величини показників;

оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз щодо досліджуваних явищ і процесів;

виявлення зайвих витрат і невикористаних можливостей (перспективних резервів);

прогнозний аналіз сценаріїв;

ретроаналіз сценаріїв; систематизація накопичених матеріалів;

оцінка ефективності діяльності управління; дослідження технології (мето- дики) формування оціночних показників для дотримання умови їх співставності.

Організаційно-процедурна побудова завершального етапу аналізу повинна включати:

проведення підсумкової оцінки діяльності і узагальнення результатів аналізу;

систематизацію отриманих на попередньому етапі результатів;

поповнення інформаційного банку даних; розробку заходів, направлених на мінімізацію або ліквіда- цію негативно діючих показників;

визначення напрямків оптимізації окремих видів діяльності органу; призначення осіб, відповідальних за реалізацію заходів;

за необхідності – підготовку відповідних організаційно-розпорядчих документів;

контроль за реалізацією заходів; підготовку аналітичної інформації для оприлюднення (згідно з вимогами чинного законодавства)[[72]](#footnote-72).

Значення аналітичної роботи в системі управління в органах Національної поліції полягає у тому, що її результати не тільки дають змогу визначити проблеми і недоліки службової діяльності, а й дозволяють обрати головні шляхи їх усунення, базуючись на наявних можливостях.

Метою аналітичної роботи є:

* + здійснення постійного моніторингу оперативної обстановки та результатів службової діяльності;
  + постійне інформування державних органів, Національної поліції України, Міністерства внутрішніх справ України та керівництва про фактичний стан правопорядку, стан виконання покладених на поліцію завдань;
* своєчасне реагування на суспільні зміни з метою посилення діяльності щодо протидії злочинності та підтримання публічної безпеки і порядку (щоденне реагування);
  + - поліпшення якості процесу протидії злочинності та іншим пра- вопорушеннями шляхом своєчасного і цілеспрямованого прийняття управлінських рішень на рівні керівництва територіальних органів Національної поліції, їх галузевих служб та підрозділів на місцях (ре- алізація комплексних та перспективних завдань);
    - оформлення змістовних аналітичних документів, які дадуть можливість прийняття нових нормативно-правових актів у сфері діяльності поліції і підтримання правопорядку.

Результатом аналітичної діяльності є підготовка аналітичних документів. Аналітичні документи містять нову узагальнену інфор- мацію, отриману в результаті всебічного, глибокого і критичного аналізу первинних документів, аргументовану оцінку стану і тенден- цій розвитку проблеми, що розглядається. Їх створюють у процесі поглибленого аналізу і синтезу первинних документів з метою ви- лучення, оцінки, узагальнення і використання інформації, що в них міститься[[73]](#footnote-73).

В теорії управління розрізняють різні види аналітичних документів.

Аналітична записка. Являє собою детальний аналіз проблеми, висновки та, у разі потреби, практичні рекомендації. Визначальним при підготовці аналітичної записки є термін її підготовки – важливо, щоб після її закінчення інформація не втратила своєї актуальності. Під час підготовки аналітичної записки доцільно залучати максимальну кількість матеріалів, навіть тих, які раніше вже використовувалися. Обсяг аналітичної записки в основному дорівнює 5–10 сторінкам. Іноді аналітична записка може бути підготовлена у формі ризиків — специфічного аналізу (переважно короткострокового) основних загроз розвитку політичної та економічної ситуації.

Аналітичний звіт. Відрізняється від аналітичної записки більшим обсягом, який становить 20–30 сторінок. Крім того, до звіту часто додаються різноманітні таблиці, діаграми, схеми, тощо. Значна увага при складанні аналітичного звіту приділяється висновкам та рекомендаціям, які займають до 1/4 частини тексту. Поширеною практикою у багатьох країнах є публічна презентація звіту, напри- клад, перед командою замовника і т. ін. У такому випадку окремо го- тується резюме звіту обсягом 1–2 сторінки.

Аналітичний огляд. Під час складання огляду інформація подається, як правило, у вигляді прямих цитат (допускається їх скорочення з відповідними застереженнями). На відміну від аналітичної записки, висновки та рекомендації не робляться. Крім того, інформа- ція з огляду може потребувати додаткової, більш глибокої перевірки. Обсяг аналітичного огляду може коливатися від 5 до 20 сторінок.

Аналітична довідка. Найбільш поширений вид аналітичної документації, являє собою короткий огляд окремого аспекту конкретної події, явища, процесу (в основному це інформація статистичного та іншого характеру), а також може стосуватися політичних, економічних, соціальних аспектів функціонування економічних та політичних структур, тощо. Обсяг довідки зазвичай невеликий – не більше 2–5 сторінок.

Для системи поліції характерні схожі види аналітичних документів, але варто зазначити, що у більшості випадків форма таких документів чітко регламентована, що заважає виконавцю документу іноді більш детально та ґрунтовно розкрити зміст проаналізованої інформації[[74]](#footnote-74).

В діяльності Національної поліції головною метою процесу управління є досягнення результату та ефективності під час виконання завдань поліції. Так, ключовим видом аналітичної роботи, що дає можливість забезпечити належний рівень протидії злочинності, є аналіз оперативної обстановки. Вивчення оперативної обстановки має забезпечити, з одного боку, своєчасне виявлення найбільш істотних негативних тенденцій у стані злочинності і діяльності підрозділів карного розшуку на території обслуговування та реагування на ці зміни, а з іншого — на основі поступового нарощування інформаційного потенціалу за різними параметрами оперативної обстановки забезпечити комплексність, глибину і масштабність її аналізу та оцінки для вироблення загальних стратегічних управлінських рішень, які мають кардинальний характер[[75]](#footnote-75).

Оперативна обстановка — це інформації про стан, структуру та динаміку злочинності і рівень публічного порядку і безпеки, про результати практичної діяльності державних органів щодо виконання поставлених перед ними правоохоронних завдань, а також про умо- ви, в яких ці завдання виконуються, що забезпечує цілеспрямоване управління та оцінку ефективності керівних впливів[[76]](#footnote-76).

**ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ**

Підводячи підсумки з цього питання слід зазначити, що фналіз оперативної обстановки включає опрацювання такої інформації:

* про стан правопорядку (здебільшого це статистична інформації стосовно зареєстрованих, розкритих і нерозкритих злочинів та видів таких злочинів);
* про фактори зовнішнього середовища, які впливають на стан правопорядку (географічне положення, соціально-економічна характеристика регіону, соціально-демографічна характеристика регіону, соціально-політична та правова характеристика регіону, підвищення громадської активності населення);
* про стан діяльності підрозділів і служб Національної поліції України;
* про сили і засоби Національної поліції і їх підрозділів і служб. Таким чином, аналітична робота в поліції є професійною діяльністю кожного працівника поліції і забезпечує ефективне сприймання і подальше використання отриманої інформації[[77]](#footnote-77).

**ВИСНОВКИ З ТЕМИ**

Загальні принципи аналізу оперативної обстановки і певні методичні вимоги є універсальними і діють на різних рівнях системи. Однак аналітична робота, в тому числі й аналіз оперативної обстановки, на різних рівнях системи НП через самі різні обставини мають певні особливості. Чим вищий рівень системи, тим більший ступінь узагальнення, і навпаки: чим нижчий рівень системи, тим більше в ньому конкретності. Це пов'язано, насамперед, з обсягами масивів статистичної інформації, якою доводиться оперувати по всіх чотирьох блоках моделі оперативної обстановки. Якщо зміст перших двох блоків (середовище і злочинність) принципово не змінюється на різних рівнях, то підхід до змісту третього (сили та засоби) і четвертого (результати діяльності) блоків дещо змінюється.

Отож, діяльність суб’єктів інформаційно-аналітичного забезпечення в умовах сучасної інформатизації населення є однією з ключових для функціонування усієї системи Національної поліції України.

**МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ**

При підготовці даної теми необхідно використовувати рекомендовану літературу. Необхідно звернути увагу на основні поняття, а саме структура та зміст інформації в Національній поліції, поняття та зміст аналітичної роботи в Національній поліції; зміст поняття оперативної обстановки. Під час підготовки до теми необхідно сформувати у слухачів магістратури навички побудови діаграм, табуляграм, графіків аналізу і контролю стану оперативної обстановки. Особливо слід зосередити увагу на вивченні організації аналітичної роботи в Національній поліції. Знання про основні положення теми, викладені у лекції доцільно розширити шляхом самостійної підготовки до семінарського заняття, керуючись робочою навчальною програмою дисципліни. Окремо варто зауважити на ключових словах і поняттях та опрацюванні нормативних актів МВС до теми.

ТЕМА № 4: Організація та методика планування в діяльності підрозділів Національної поліції України

**(2 години)**

**ПЛАН ЛЕКЦІЇ:**

**1. Планування у процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції**

**2. Зміст та особливості прогнозування і планування в органах поліції України**

**3. Розробка та прийняття управлінських рішень**

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку: Прийнято резолюцією 34/169 Генеральної Асамблеї ООН від 17 грудня 1979 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\_282.
2. Конвенція про правову допомогу та правові відносини у цивільних, сімейних і кримінальних справах : від 22.01.1993 URL : http: zakon.rada.gov.ua/laws/show/997\_009.
3. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379
4. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України 15 березня 2018 року № 2337-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 29. ст.233.
5. Про затвердження Інструкції з організації взаємодії органів досудового розслідування з іншими органами та підрозділами Національної поліції України в запобіганні кримінальним правопорушенням, їх виявленні та розслідуванні : наказ МВС України від 07.07.2017 № 575. Офіційний вісник України. 2017. № 67. Ст. 2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0937-17
6. Про затвердження Інструкції з організації контролю за виконанням документів у Національній поліції України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 503 від 13.06.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0944-16.
7. Про затвердження Інструкції з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 67 від 30.01.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0304-17.
8. Про затвердження інструкції про службові відрядження поліцейських у межах України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 672 від 02.08.2017 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1042-17.
9. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 26.01.2016  № 50. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#n10.
10. Про затвердження Порядку підготовки та видання наказів щодо проходження служби в поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 1235 від 23.11.2016 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-16.
11. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України. № 1179 від 09.11.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16.
12. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року: Розпорядження МВС України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80
13. Бакуменко В.Д., Усаченко Л.М., Червякова О.В. Теоретичні засади державного управління : навчальний посібник / за заг. ред. Л. М. Усаченко. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.
14. Бугайчук К. Планування у процесі публічного адміністрування в органах національної поліції. Дприємництво, господарство і право. 2019. № 2. С. 84-89. URL: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/2/17.pdf
15. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт. 2015. 336 с. URL: http://stud. com.ua/31802/menedzhment/funktsiyi\_metodi\_ upravlinnya#87 (дата звернення 15.12.2018)
16. Дементьєв В.В., Гордон М.В., Оленцевич Н.В., Толкованов В.В., Коваленко Р.О., Шумаєва О.О. Основи теорії державного управління : навчальний посібник. Донецьк : ТОВ «ДРУКІНФО», 2012. 311 с.
17. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 200 c. С. 203.
18. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні рішення. Наукові праці. Державне управління. Випуск 237. Том 249.
19. Кальниш Ю.Г., Лозинська Т.М., Тимцуник В.І. Публічне адміністрування : навчальний посібник. Полтава : РВВ ПДАА. 2015. 185 с. URL: https://goo.gl/kHokVL
20. Новікова М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.
21. Організація державної служби в Україні: теорія та практика: навчальний посібник / за заг. ред. М. О. Багмета, М. С. Іванова, В. С. Фуртатова. Миколаїв: вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. 244 с.
22. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник / за ред. канд. юрид. наук Ю.Ф. Кравченка. Київ : Національна академія внутрішніх справ України, 1999. 702 с.
23. Приймаченко Д. В. Правова природа актів планування: сучасний аналіз. Публічне право. 2013. № 1. С. 52-58. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/pp\_2013\_1\_7.
24. Управління в митній службі: підручник / за ред. Ю.Д. Кунєва / Державна митна служба України. Академія митної служби України. Київ : ЦНЛ. 2006. 408 с. URL: http://readbookz.net/ pbooks/book-10/ua/chapter-620.
25. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О.І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с

**МЕТА ЛЕКЦІЇ:**

* сформувати знання у слухачів магістратури про принципи планування у процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції;
* сформувати знання у слухачів магістратури про зміст прогнозування і планування в органах поліції України;
* сформувати знання у слухачів магістратури про зміст, структуру та види плнів в органах Національної поліції;
* сформувати знання у слухачів магістратури про особливості розробки та прийняття управлінських рішень в органах Національної поліції.

**ВСТУП**

Функціонування системи Національної поліції України як центрального органу виконавчої влади, що надає поліцейські послуги, потребує відповідної організації та чіткого спрямування.

Діяльність з питань побудови організаційних структур, а також розробка, ухвалення та виконання управлінських рішень в органах та підрозділах поліції мають здійснюватися відповідно до нагальних проблем і викликів, компетентними виконавцями та в оптимальні строки. Реалізація таких заходів в управлінських системах отримала назву «планування діяльності».[[78]](#footnote-78)

Слід зазначити, що планування є основною складовою частиною майже всіх управлінських процесів у діяльності Національної поліції; воно дозволяє впорядкувати внутрішні організаційні процедури, розподілити обсяг відповідальності та здійснювати контроль за виконанням запланованих заходів.

**1. Планування у процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції**

Як правова та управлінська категорія планування визначається у наукових працях із декількох позицій:

1. Як функція управління (менеджменту):

– що передбачає визначення цілей та завдань соціальної системи на подальший період її діяльності, а також засобів їх досягнення, виконання. Планування закладає основи майбутньої роботи з урахуванням різнорідних факторів, які впливають на розвиток самої системи та на умови її діяльності [[79]](#footnote-79).

– яка являє собою обґрунтування напрямів і параметрів розвитку організації, способів досягнення цих параметрів з урахуванням внутрішніх можливостей їх взаємозв’язку із зовнішнім середовищем [[80]](#footnote-80).

2. Як окремий управлінський процес:

– що містить розробку системи заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, та об’єднує в собі функції цілепокладання, прогнозування (включаючи аналіз), прийняття рішень [[81]](#footnote-81);

– що складається з розробки й конкретизації заходів, визначення етапів, термінів, методів і способів здійснення керівних впливів суб’єкта на структуру, динаміку та кінематику об’єкта (системи) і необхідний для коригування природного руху (поведінки, діяльності) та надання об’єкту (системі) якостей або станів, необхідних для досягнення мети [[82]](#footnote-82).

3. Як окрема стадія процесу управління:

– планування та складання плану завжди розглядають як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: що, як, коли та ким має бути виконане [[83]](#footnote-83).

– публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень є усвідомленою та цілеспрямованою діяльністю, пов’язаною зі здійсненням управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль) [[84]](#footnote-84).

На підставі окреслених позицій, які містяться у науковій літературі, можна зазначити, що планування є багатогранним поняттям, яке може досліджуватися з позицій статики (як функція адміністрування) та з позицій динаміки (як стадія процесу адміністрування або взагалі окремий вид діяльності суб’єкта адміністрування).

Як окрема стадія процесу адміністрування в органах Національної поліції, характеризується такими рисами:

– це окрема стадія процесу публічного адміністрування;

– вона складається з певної логічної послідовності дій (операцій), що спрямовані на конкретизацію мети здійснення адміністрування; визначення переліку (системи) заходів, спрямованих на її досягнення, а також їх послідовності; виконавців певних дій; термінів їх реалізації; розподіл фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів; визначення критеріїв досягнення цілей або загальної мети адміністрування;

– здійснюється переважно за ініціативою та під керівництвом суб’єктів адміністрування, завдяки чому зусилля підпорядкованого персоналу спрямовуються на досягнення єдиної мети;

– формальним зовнішнім вираженням та конкретним кінцевим результатом, що характерний для цієї стадії, є прийняття (ухвалення, затвердження) актів планування як управлінських рішень, виражених в особливо встановленій формі.

Як сукупність дій (операцій) планування повинно здійснюватися з урахуванням відповідних принципів, які являють собою правила, закономірності або основоположні начала, які визначають сутність, напрями та особливості процесу планування. Застосування суб’єктами публічного адміністрування зазначених принципів створює підґрунтя для розробки законних, раціональних та релевантних планів, що в майбутньому має значно полегшити процес його виконання, узгодити роботу виконавців та здійснювати дієвий контроль за його реалізацією.

Принцип законності. Це один із головних принципів діяльності Національної поліції України, який передбачає, що планування має здійснюватися на підставі чинних нормативно-правових актів держави, відомчих нормативних актів МВС та Національної поліції, а також у межах повноважень відповідних суб’єктів адміністрування. Це ж саме стосується й процесів подальшого погодження, затвердження планів та їх доведення до виконавців.

Принцип актуальності. Згідно з цим принципом мета планування та визначення заходів у документах мають бути важливими для системи Національної поліції, вирішувати важливі та невідкладні питання з виконання положень законодавства, рішень керівництва держави, Міністерства внутрішніх справ, реалізації Національної поліцією закріплених за нею повноважень у т. ч. щодо вдосконалення організаційної структури, внутрішніх управлінських процесів, кадрового забезпечення тощо.

Принцип науковості. Відповідно до цього принципу планування в системі публічного адміністрування повинно здійснюватися з урахуванням досягнень управлінської науки, її тенденцій та концепцій. Врахування принципу науковості стосується також предмета питання, з приводу якого здійснюється планування. Розробниками мають бути враховані останні дослідження стосовно його змісту та перспектив розвитку. Застосування принципу науковості передбачає використання наукових методів пізнання та роботи з інформацією: синтезу, аналізу, порівняння тощо.

Принцип цілісності та наступності. Він передбачає те, що в процесі планування повинні розроблятися внутрішньоузгоджені документи, без протиріч між його структурними елементами. Крім того, загальні плани роботи або виконання та реалізації прийнятих рішень мають містити в собі заходи та завдання, що виконуються силами максимальної кількості підпорядкованих органів та підрозділів. У цьому разі такі плани мають бути основою для планів роботи інших служб, органів та підрозділів Національної поліції з урахуванням їхніх повноважень та специфіки роботи. Наступність у процесі планування знаходить також вираз у конкретизації заходів та завдань, що викладені в загальних (довгострокових, стратегічних) планах, у планах роботи галузевих або територіальних органів і підрозділів Національної поліції.

Принцип об’єктивності, який полягає в тому, що в процесі планування в системі Національної поліції мають використовуватися офіційні статистичні дані та інформація, які збираються та узагальнюються як власне самою поліцією, так і Міністерством внутрішніх справ України, іншими правоохоронними та державними органами. Не допускається використання приблизних або неперевірених даних, оскільки це може спричинити негативні наслідки, які можуть проявлятися у помилках щодо визначення мети самого планування, строків виконання, переліку виконавців, а також індикаторів виконання запланованих заходів.

Принцип реальності. Його втілення у процесі планування означає, що зміст заходів та строки їх виконання повинні бути такими, щоб особовий склад Національної поліції був у змозі виконувати їх у повному обсязі. Реальність полягає також у тім, що цілі планування мають бути такими, що будуть мати матеріальне вираження та можливість перевірки їх досягнення.

Принцип конкретності виражається в тому, що мета, заходи, очікуваний результат та критерії досягнення запланованих цілей повинні бути виписані чітко, без подвійних трактувань. Слід уникати «сталих виразів» на кшталт: підвищити, активізувати, не допустити, поліпшити, звернути увагу та ін. Зазначені формулювання формують широке поле для зловживань, а також роблять процес контролю складним для керівника.

Принцип випереджальності та своєчасності. Зазначений принцип спрямований, перш за все, на те, щоб планування здійснювалося саме в той час, коли воно є необхідним. План має бути завчасно доведений до виконавців, а також забезпечений необхідними кадровими, інформаційними та фінансовими ресурсами. Особливого значення цей принцип набуває в аспекті довготривалого (стратегічного) планування, що полягає у його здійснені на підставі відповідних прогнозів та наявних тенденцій в організаційній та практичній діяльності Національної поліції. Завдяки перспективним планам здійснюється підготовка органів та підрозділів Національної поліції до виконання завдань у нових, невизначених умовах, забезпечується їх швидка адаптивність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У разі планування системних (регулярних) заходів та дій воно також має бути здійснено завчасно, до початку планового періоду (рік, квартал, місяць).

Принцип залучення. Він означає, що до планування керівник має залучати відповідних функціональних фахівців органів та підрозділів поліції, представників майбутніх виконавців заходів, а також зовнішніх партнерів. Слід також зазначити, що у спеціальній літературі точиться досить жвава дискусія стосовно співвідношення планування та прогнозування. Інколи зазначається, що прогнозування входить до функції планування та є його органічним складником [[85]](#footnote-85). Водночас є думки, що ці види діяльності слід відрізняти, оскільки прогнозування є більш абстрактною категорією і за своєю суттю є передбаченням основних напрямів діяльності суб’єктів державного управління на підставі наявних даних, наукових фактів. Тоді як планування визначає конкретні напрями діяльності державних органів, що виражені у постановці конкретно визначених завдань та розробці способів їх виконання з метою стимулювання одних і зменшення впливу інших прогнозованих явищ [[86]](#footnote-86) [[87]](#footnote-87).

Із цього приводу маємо зазначити, що прогнозування за своєю суттю відрізняється від планування, оскільки безпосередня розробка планів здійснюється на підставі аналізу значимої для здійснення адміністрування інформації та прогнозів розвитку ситуації. Разом із цим у планах Національної поліції обов’язково мають бути зазначені очікувані (прогнозовані) результати виконання заходів. Також слід зазначити, що така діяльність, як стратегічне планування, по суті, є визначенням прогнозів розвитку соціальної системи на підставі аналізу певних даних (інформації) [[88]](#footnote-88).

Кінцевою формою вираження результатів стадії планування в органах Національної поліції виступають так звані «акти планування».

На думку Д.В. Приймаченка, акти планування – це одностороннє, владне волевиявлення адміністративного органу, прийняте ним у межах своєї компетенції. Тобто це рішення, що приймається за власною волею, без будьякої згоди тих осіб, щодо яких воно приймається. План – це публічно-владне рішення адміністративного органу, що відображене у визначеній офіційно документальній формі, зокрема, зовнішньою формою вираження плану є письмовий офіційний документ. Цей документ характеризується наявністю обов’язкових елементів (реквізитів), а основними формами планів є: описова, календарна, таблична форма, план-графік тощо [[89]](#footnote-89).

Отже, в системі органів Національної поліції акти планування по своїй суті є владним управлінським рішенням, що має бути прийнято та затверджено у встановленому порядку.

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

1) 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 зі 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 Національної поліції України, міжрегіональних органів, структурних підрозділів територіальних органів, структурних відокремлених підрозділів (відділів) – на півріччя, а також інші плани, передбачені законодавством.

2) 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. 3) Індивідуальні плани – це плани роботи працівників поліції.

Аналіз видів планів, що складаються в діяльності органів та підрозділів Національної поліції, а також науково-методичної літератури з даного питання дозволяє зробити висновок, що планування в її системі має кілька видів:

1) залежно від термінів реалізації заходів: довгострокове, середньострокове, короткострокове;

2) залежно від сфери поширення заходів плану: загальне, територіальне (лінійне), особисте;

3) залежно від сфери застосування: комплексне, функціональне, спеціальне;

4) залежно від видів цілей, на досягнення яких спрямований план: стратегічне, тактичне, оперативне. На жаль, обмежений обсяг публікації не дозволить нам повністю розкрити зміст кожного підвиду, тому зупинимося лише на останньому [[90]](#footnote-90).

Зараз у процесі реформування діяльності органів та підрозділів Національної поліції особливого значення набуває процес стратегічного планування. За загальним правилом стратегічне планування полягає в основному у визначенні головних (стратегічних) цілей діяльності організації й орієнтоване на визначення планованих кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами [[91]](#footnote-91).

У системі Міністерства внутрішніх справ процес стратегічного планування ми можемо спостерігати на прикладі Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року від 15.11.2017. Цілями цієї Стратегії є створення безпечного середовища розвитку вільного суспільства, забезпечення високої ефективності діяльності органів системи МВС, зміцнення суспільної довіри до неї з урахуванням визначальної ролі громадянина у розбудові України як безпечної європейської держави[[92]](#footnote-92).

Стратегічними пріоритетами в ньому були визнані безпечне середовище, протидія злочинності, дотримання та забезпечення прав людини органами системи МВС, ефективне інтегроване управління кордонами і збалансована міграційна політика, якість і доступність послуг, ефективне врядування, прозорість і підзвітність, розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників [[93]](#footnote-93).

У загальному вигляді стратегічні плани (стратегії) мають певні особливості порівняно з тактичними та оперативними планами, оскільки цілі, що досягаються ними, розраховані на перспективу 3-5 років; у них має визначатися місія (соціальне призначення) органу, його місце в загальній системі споріднених суб’єктів, аналізуватися сильні та слабкі сторони, виявлятися нагальні загрози та перспективи розвитку. Як правило, в системі Національної поліції такі стратегічні плани мають прийматися на рівні апарату Центрального органу управління поліцією.

Тактичне планування передбачає розробку поточних планів. В органах Національної поліції, як правило, такі плани мають назву «План основних заходів», і розробляються вони на рік.

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 Національної поліції), робота з кадрового забезпечення, фінансове, матеріально-технічне та ресурсне забезпечення.

Також тактичне планування знаходить свій вираз і в прийнятті інших актів планування: планів роботи колегій ГУНП, оперативних нарад, планів відряджень співробітників, планів індивідуально-виховної роботи, забезпечення пожежної безпеки, психопрофілактичної роботи тощо. Як правило, тактичні плани розробляються на основі стратегічних планів і мають повністю відповідати їм.

Слід зазначити, що тактичні плани в органах Національної поліції можуть складатися й на підставі загальнонаціональних (державних) стратегій та програм, які спрямовані на охорону і реалізацію прав і свобод громадян, забезпечення публічної безпеки та порядку. Оперативне планування в Національній поліції здійснюється шляхом розробки планів, які використовуються для вирішення конкретних питань, які входять до повноважень органів Національної поліції. Оперативні плани можуть бути разово го або багаторазового характеру. Разові плани спрямовані на виконання окремого заходу, передбаченого тактичним планом або його розділом (підрозділом). Серед планів багаторазового використання науковці виділяють алгоритми комплексного вирішення окремих проблем, які повторюються. Серед них графіки чергувань, контролю служби, плани цільових операцій, плани забезпечення публічної безпеки та порядку під час проведення масових заходів, плани діяльності органів поліції в умовах надзвичайних ситуацій (наприклад, катастрофа на транспорті), надзвичайних обставин (стихійні лиха, епідемії, великі пожежі), за особливих умов (мобілізація, заходи цивільної оборони) [[94]](#footnote-94).

**ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО ПИТАННЯ:**

Прийняття більшості управлінських рішень в органах поліції здійснюється на основі планів, особливо це стосується основних напрямків діяльності (розслідування кримінальних проваджень, підтримання публічної безпеки і порядку, виховна робота з особовим складом, тощо). Планування забезпечує організованість у діяльності органу поліції, взаємодію між різними підрозділами, зосередженість зусиль на вирішенні головних завдань, підвищує відповідальність виконавців і полегшує контроль.

**ІІ. Зміст і особливості прогнозування та планування в органах поліції України**

Планування є загальною функцією управління, яка включає в себе визначення цілей, завдань відділу поліції на наступний період діяльності, засобів та методів їх досягнення і виконання.

З цього визначення випливає, що в плані обов’язково відображаються цілі й завдання органу поліції, засоби та ресурси, які потрібні для їх досягнення і вирішення, намічені заходи із зазначенням черговості і терміну виконання, конкретних виконавців, контролю за виконанням планових заходів.

Залежно від проблем, які потребують вирішення, та мети, що має бути досягнута, у практиці органів поліції застосовується стратегічне (перспективне), організаційно-тактичне та організаційно-оперативне планування.

За значенням і складом виконавців можна виділити загальні (поточні), спеціальні та особисті плани.

Стратегічне або перспективне планування здійснюється на період у кілька років з урахуванням основних напрямків розвитку країни, регіону. Хоча на рівні місцевих органів перспективні плани, як правило, не розробляються, але територіальні органи поліції беруть участь у підготовці комплексних заходів, розрахованих на перспективу, а нерідко повинні очолювати розробку таких заходів.

Організаційно-тактичне планування передбачає розробку поточних планів. В органах поліції вони розробляються на рік, в їх структурних підрозділах – на квартал.

Організаційно-оперативне планування включає в себе розробку спеціальних планів, які використовуються для вирішення конкретних завдань у міру їх виникнення. Ці плани можуть бути разового або багаторазового використання.

Плани разового використання спрямовані на виконання окремих завдань, що виникають у процесі діяльності органу поліції. До них слід віднести плани розслідування конкретних кримінальних проваджень, проведення невідкладних оперативно-розшукових заходів.

Плани багаторазового використання розробляються як типові документи, своєрідні алгоритми комплексного вирішення окремих проблем, які повторюються. Серед них графіки чергувань, контролю служби, плани цільових операцій, плани забезпечення публічної безпеки та порядку під час проведення масових заходів, плани діяльності органів поліції за надзвичайних пригод (наприклад, катастрофа на транспорті), за надзвичайних обставин (стихійні лиха, епідемії, великі пожежі), за особливих умов (мобілізація, заходи цивільної оборони).

Типові плани передбачають перелік невідкладних дій чергової частини органу поліції у випадку одержання інформації про надзвичайну пригоду, систему інформування місцевих органів влади і вищих суб’єктів управління, сусідніх органів поліції, військових частин, прокуратури, служби безпеки, порядок реалізації першочергових управлінських рішень (пошук, блокування, захоплення, евакуація населення, створення і склад оперативних груп та резерву). У кожному плані визначаються виконавці, строки, контроль виконання, в тому числі порядок доповідей, схема оповіщення особового складу.

В структурі плану можна виділити три частини: загальну, спеціальну та додатки.

Загальна частина – це преамбула (вступ), де формулюються оцінка ситуації і вихідні дані, основні цілі та завдання органу поліції, відображаються всі аспекти оперативної обстановки – криміногенна, економічна, соціально-політична, демографічна ситуації.

Спеціальна частина плану, розрахованого на перспективу, складається з кількох розділів, які містять конкретні заходи, спрямовані на вирішення найбільш актуальних проблем.

Рекомендуються такі розділи:

1. Організаційні заходи. Тут відображається інформаційно-аналітична робота, проведення нарад, інших організаційних заходів, підготовка пропозицій до інстанцій.

2. Кадрове забезпечення оперативно-службової діяльності, зміцнення дисципліни та законності. В цей розділ включаються заходи щодо підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів.

3. Протидія злочинності в сфері економіки, захист споживчого ринку.

4. Організація роботи з попередження, розкриття і розслідування злочинів. Розділ, у свою чергу, поділений на три частини: перша стосується питань профілактики правопорушень, друга – протидії організованій злочинності, третя – організації роботи з розкриття та розслідування злочинів.

5. Забезпечення публічної безпеки та порядку, безпеки дорожнього руху.

6. Матеріально-технічне забезпечення. Фінансова та господарча діяльність. Розвиток соціальної сфери.

Як додаток до плану, розробляється план роботи оперативної наради при начальнику органу поліції. Можуть бути й інші додатки у вигляді діаграм, схем, таблиць, графіків, тощо. Належним чином оформлений, чіткий, конкретний план – показник високої управлінської культури начальника органу.

Особисте планування може здійснюватися працівниками органів поліції щоденно, такі плани можуть складатись на тиждень, місяць і більший термін. Особисте планування ведеться з метою раціоналізації роботи працівників, підвищення ефективності управлінської діяльності, скорочення затрат часу і сил на виконання завдань.

Серед інших вимог до плану можна згадати послідовність, тобто зв’язок діючого плану з попередніми, своєчасність його розробки, оптимальність.

Однією з важливих пізнавально-програмних функцій управління є прогнозування, яке дозволяє бачити вірогідний розвиток подій. Якщо планування має директивний характер, то прогнозування припускає конкретний хід подій та рекомендує вжиття відповідних заходів. Але, попри суттєву різницю, прогнозування і планування – це два нерозривних етапи єдиного процесу управління. Прогноз заздалегідь передбачає, що саме та за яких умов може відбутися, а план визначає те, що повинно здійснитися і що для цього треба зробити. Кримінологічний прогноз є обов’язковою базою поточного плану будь-якого органу поліції.

Практика планування спирається на певну науково відпрацьовану методичну основу. Існує кілька взаємопов’язаних методів планування. Так, метод послідовних наближень допомагає поставити головне проблемне завдання і розподілити його вирішення на етапи. Наприклад, якщо планується укомплектувати новостворені підрозділи або додаткову штатну чисельність, то спочатку необхідно визначити, скільки працівників потрібно в цілому, потім – звідки можна їх узяти, розподілити завдання серед конкретних служб за напрямками роботи.

Балансовий метод, який дає змогу врівноважити потреби з можливостями, частіше застосовується у фінансово-господарчій діяльності. Його можна використовувати для підготовки відповідного розділу плану органу поліції. Як приклад можна навести план капітального будівництва, де вказуються джерела фінансування та цільові витрати, фінансовий план, який має статті витрат та прибутків.

Метод варіантів полягає у розробці кількох видів планових рішень та виборі найкращого з них в залежності від можливостей виконання.

У діяльності органів поліції найбільш широко застосовується проблемне планування. Його основа – виділення найбільш актуальних, спільних для всього органу проблем, які потребують комплексного використання всіх сил та засобів. Програмно-цільовий метод, тобто розробка цільових комплексних програм, також може застосовуватися у практиці територіального органу поліції, коли виникає дуже важлива проблема регіонального характеру.

Підготовка плану роботи відділу поліції, у ході якої застосовуються згадані методи, проходить у кілька етапів. Спочатку з’ясовуються загальні цілі й завдання органів поліції, які випливають із законів та підзаконних актів, директив МВС та НПУ, вказівок ГУНП.

Наступний етап – збирання інформації про стан оперативної обстановки, до якої відносяться дані, що характеризують демографічні, соціально-економічні, політичні процеси, стан злочинності, сили та засоби органу поліції, ефективність його діяльності.

Потім ця інформація глибоко аналізується, на базі аналізу визначаються конкретні цілі органу на наступний період. Одночасно здійснюється збирання пропозицій служб та підрозділів органу поліції, їх вивчення та узагальнення. На цій основі визначаються найбільш актуальні питання на запланований період. Підготовка плану завершується визначенням кола заходів, які підлягають включенню до плану.

З цього починається процес прийняття плану, який складається з підготовки плану як документа, його обговорення (рекомендується зробити це на оперативній нараді, очолюваній начальником органу) та затвердження.

**ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО ПИТАННЯ:**

На всіх етапах та стадіях планування провідну роль відіграє начальник органу поліції. Він визначає виконавців на кожному етапі, ставить їм завдання, ознайомлюється з результатами їх виконання, вносить корективи, тобто виступає організатором планування, який несе повну відповідальність за його якість і ефективність. Затверджений план набирає сили управлінського рішення.

**ІІІ.ПИТАННЯ**

**Розробка та прийняття управлінських рішень в органах поліції**

Одним з найбільш відповідальних видів робіт, які в процесі управління виконують керівники та інші відповідальні особи Національної поліції, є розробка та прийняття управлінських рішень. У вузькому розумінні прийняття рішень – це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів; у розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, а тому поняття прийняття рішень охоплює їх розробку, виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації[[95]](#footnote-95).

Якість управлінських рішень визначає весь хід процесу управління, кінцеві результати оперативно-службової діяльності. Кожна практична дія органу поліції, в чому б вона не проявлялася (в проведенні обшуку, затриманні підозрюваного, направленні інформації, акті дозволу чи заборони) розпочинається з прийняття певного рішення, яким передбачено безперервний ланцюг заходів щодо його реалізації. Вся різноманітність управлінських рішень, які приймаються на різних рівнях управління органами 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 органах 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 органах 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 органах поліції приймається в установленому процедурному порядку, який регламентується відповідними нормативними актами.

Процес розробки і прийняття управлінських рішень проходить у декілька етапів.

Перший етап – одержання інформації – включає її збирання, обробку або систематизацію, тобто поміщення до різних зведень, таблиць, обліків. На цьому етапі важливого значення набувають комунікації, тобто канали зв’язку, якими надходить інформація (телефон, телебачення, Інтернет, радіо, телеграф, шифрозв’язок, пошта, фельдзв’язок). Не можна недооцінювати як джерело інформації, особливо у нинішній час, Інтернет, пресу та телебачення. Добре зарекомендувала себе публікація номерів так званих «телефонів довіри».

Збирання інформації є дуже важливою стадією процесу управління. Одне із завдань керівника органу поліції – забезпечити достовірність інформації, її повноту, своєчасність надходження. Одержання інформації відбувається на всіх етапах управлінського процесу, оскільки цей процес є безперервним. Для збирання інформації застосовуються різні методи, в тому числі вивчення документів та спостереження. В останньому випадку начальник органу безпосередньо ознайомлюється із станом справ у службах, підрозділах. Цілком виправдовує себе така форма збирання інформації як опитування населення, членів трудових колективів, особового складу. По-перше, таким чином отримується інформація, яку будь-яким іншим шляхом не можна одержати. По-друге, ця інформація певною мірою відображає громадську думку.

Наступна стадія процесу управління – аналіз зібраної інформації. Він здійснюється за різними напрямками: вивчаються умови, які впливають на стан злочинності, сили і засоби органу поліції, стан взаємодії між підрозділами поліції та з іншими правоохоронними органами, матеріально-технічне забезпечення, умови дорожнього руху, технічного захисту майна, підтримання публічної безпеки і порядку, тощо.

У залежності від того, чи майбутнє управлінське рішення матиме стратегічний або тактичний характери, аналіз може бути комплексним, коли всебічно вивчаються проблеми загального характеру, розглядаються всі сфери діяльності відділу, та детальним або поточним, коли аналізуються певні напрямки роботи й окремі проблеми.

Аналіз дає змогу чітко усвідомити завдання (проблему), яке стоїть перед відділом поліції. Після цього визначається мета майбутнього рішення, потім розпочинається конструювання рішення, яке полягає у розробці різних його варіантів. Чим більше варіантів, тим більший шанс вибрати найкращий з них.

Розглядаючи суть управлінського рішення, необхідно усвідомити, що орган поліції функціонує в ситуаціях, які постійно змінюються, часто бувають непередбаченими, непрогнозованими, незнайомими, особливо тепер, коли розвиток подій відзначається небаченою раніше динамікою.

Необхідність прийняття рішень обумовлена насамперед змінами обстановки, в якій діють органи поліції, а також рішеннями вищих органів управління – МВС та ГУНП.

Прикладом стратегічного управлінського рішення МВС України, як вищого суб’єкта управління в системі органів внутрішніх справ, може бути Наказ МВС України від 07.07.2017 р. № 575 «Про затвердження Інструкції з організації взаємодії органів досудового розслідування з іншими органами та підрозділами Національної поліції України в запобіганні кримінальним правопорушенням, їх виявленні та розслідуванні»[[96]](#footnote-96).

Відповідно до цієї інструкції, основним завданням взаємодії слідчих підрозділів органів Національної поліції України з іншими структурними підрозділами апарату центрального органу управління поліцією, міжрегіональними територіальними органами Національної поліції та їх територіальними (відокремленими) підрозділами, територіальними органами поліції та їх територіальними (відокремленими) підрозділами є запобігання кримінальним правопорушенням, їх виявлення та розслідування, притягнення до встановленої законодавством відповідальності осіб, які їх учинили, відшкодування завданої кримінальними правопорушеннями шкоди, відновлення порушених прав та інтересів фізичних і юридичних осіб.

Швидкість та повнота розслідування і розкриття кримінальних правопорушень має досягатися шляхом поєднання зусиль усіх органів та підрозділів поліції, забезпечення належного рівня їх взаємодії відповідно до вимог законодавства щодо отримання, збирання, накопичення та використання інформації про осіб, які вчинили кримінальні правопорушення, а також про події і факти, які можуть сприяти їх розслідуванню і розкриттю, що є невід’ємним завданням для всіх працівників поліції.

Безпосередню організацію роботи зі збору інформації про осіб, які вчинили кримінальні правопорушення, а також про події та факти, які можуть сприяти їх розслідуванню і розкриттю, та контроль за перевіркою зазначеної інформації здійснює керівник органу, підрозділу поліції.

Слабким місцем цієї інструкції, як управлінського рішення, є відсутність наукового забезпечення та кримінологічного дослідження причин і умов, що сприяють вчиненню кримінальних правопорушень. Обставини, які вимагають прийняття рішення, можуть бути обмеженими в часі (правопорушення, стихійне лихо, тощо) або тривалими, як, зокрема, негативні фактори, що впливають на стан злочинності, – поширення пияцтва, наркоманії і т. ін[[97]](#footnote-97).

Отже, управлінське рішення – це свідомий акт організаційної діяльності начальника органу поліції, пов’язаний з вибором мети, шляхів та засобів її досягнення.

При цьому процес прийняття управлінського рішення може:

мати інтуїтивний характер (власне відчуття того, що вибір правильний);

бути заснований на судженні (вибір, зумовлений знаннями або набутим досвідом, тобто керівник використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше, і вибирає схожий варіант, що, на його думку, принесе найбільший успіх);

бути раціональним (обґрунтування рішення за допомогою об’єктивного аналітичного процесу, суть якого полягає у взаємозв’язку послідовних етапів: діагноз проблеми – формулювання критеріїв прийняття рішення – з’ясування альтернатів – оцінка альтернатів – вибір рішення).

Фактори, що впливають на процес прийняття керівником управлінського рішення, можна об’єднати у дві головні групи, а саме: об’єктивні (або зовнішні) фактори; суб’єктивні (або внутрішні) фактори.

Об’єктивні фактори – це фактори, які пов’язані з управлінською ситуацією і не залежать безпосередньо від психолого-професійних якостей керівника. Так, на процес прийняття управлінських рішень керівником впливає ціла низка об’єктивних факторів, зумовлених особливостями розвитку суспільства в даний конкретний період: матеріально-технічним забезпеченням процесу управління організацією (автоматизація управління); управлінським статусом самого керівника та учасників управлінської взаємодії; змістом проблеми, яку необхідно розв’язати; умовами вирішення управлінської проблеми.[[98]](#footnote-98)

Суб’єктивні (або внутрішні) фактори – це ті, які визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками. Вони зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, умінням застосовувати в управлінні нові наукові підходи і принципи, особистісними характеристиками, тощо). Як наголошують зарубіжні дослідники Дж. Вілкокс, Е. Вілкокс, К. Коуен, індивідуальні-психологічні характеристики керівника впливають на ті рішення, які приймаються.[[99]](#footnote-99)

**ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ:**

Таким чином, керівник може переоцінювати власні здібності та здатності прогнозувати бажані результати, йому можуть заважати певні стереотипи й власні переконання, а тому він часто зупиняється на вже апробованому раніше рішенні, керівник може не сприймати новаторства, може приймати рішення, базуючись на мінімумі інформації, він може обирати дані для ухвалення рішення, які не пов’язані з потребами, але відповідають його цінностям або віруванням, ґрунтуються на попередньому досвіді та ін

**ВИСНОВКИ до теми**

У науковій літературі з проблематики державного та публічного управління й адміністрування існують різні погляди на планування.

По-перше, його розглядають як окремий управлінський процес, функцію управління (адміністрування) або як окрему стадію процесу управління в органах державної влади.

1. Основними рисами планування в органах Національної поліції є такі:

1) це стадія процесу публічного адміністрування;

2) її елементами виступають логічно послідовні дії (операції), що спрямовані на конкретизацію мети здійснення адміністрування; визначення переліку (системи) заходів, спрямованих на її досягнення, а також їх послідовності; виконавців певних дій; термінів їх реалізації; розподіл фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів; визначення критеріїв досягнення цілей або загальної мети адміністрування;

3) вона здійснюється переважно за ініціативою та під керівництвом суб’єктів адміністрування, завдяки чому зусилля підпорядкованого персоналу спрямовуються на досягнення єдиної мети;

4) формальним зовнішнім вираженням та конкретним кінцевим результатом, що характерний для цієї стадії, є прийняття (ухвалення, затвердження) плану як управлінського рішення, вираженого в особливій формі.

2. Планування в органах Національної поліції має відбуватися на підставі певних принципів, що являють собою правила, закономірності або основоположні начала, які визначають сутність, напрями та особливості процесу планування.

3. До основних принципів планування можна віднести такі: законності, актуальності, науковості, цілісності та наступності, об’єктивності, реальності, конкретності, випереджальності та своєчасності, залучення.

4. Кінцевою формою вираження процесу планування є прийняття акта планування, який являє собою владне, організаційне рішення суб’єкта публічного адміністрування, прийняте в межах владних повноважень за затвердженою процедурою у встановленій формі та з обов’язковими реквізитами, що спрямоване на вирішення стратегічних, тактичних та оперативних завдань, які виникають у діяльності Національної поліції України.

5) Плани, що приймаються в діяльності Національної поліції, можна класифікувати залежно від таких факторів: термінів реалізації заходів; сфери поширення заходів, передбачених планом; сфери застосування положень плану; залежно від видів цілей, на досягнення яких спрямований план [[100]](#footnote-100).

**МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ**

При підготовці даної теми необхідно використовувати рекомендовану літературу. Необхідно звернути увагу на основні поняття, а саме структура та зміст інформації в Національній поліції, поняття та зміст аналітичної роботи в Національній поліції; зміст поняття оперативної обстановки. Під час підготовки до теми необхідно сформувати у слухачів магістратури навички побудови діаграм, табуляграм, графіків аналізу і контролю стану оперативної обстановки. Особливо слід зосередити увагу на вивченні організації аналітичної роботи в Національній поліції. Знання про основні положення теми, викладені у лекції доцільно розширити шляхом самостійної підготовки до семінарського заняття, керуючись робочою навчальною програмою дисципліни. Окремо варто зауважити на ключових словах і поняттях та опрацюванні нормативних актів МВС до теми.

ТЕМА № 5: Актуальні проблеми кадрового забезпечення в підрозділах поліції превентивної діяльності.

**(2 години)**

**ПЛАН ЛЕКЦІЇ:**

1. Завдання, принципи та напрями кадрової політики в органах поліції України

2. Поняття та класифікація персоналу в органах поліції України

3. Основні положення роботи з персоналом в органах поліції

4. Мотивація та стимулювання персоналу органів поліції

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку: Прийнято резолюцією 34/169 Генеральної Асамблеї ООН від 17 грудня 1979 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\_282.
2. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379
3. Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів. Закон України від 24 грудня 1993 р. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 11. Ст. 50.
4. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України 15 березня 2018 року № 2337-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 29. ст.233.
5. Про порядок відшкодування шкоди, завданої громадянинові незаконними діями органів дізнання, досудового слідства, прокуратури і суду: Закон України від 1 грудня 1994 року № 266/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 1. ст. 1.
6. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/ laws/show/5/2015/print1433760210972984.
7. Концепція першочергових заходів реформування системи Міністерства внутрішніх справ: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 № 1118-р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/ print1433760210972984
8. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року: Рохпорядження МВС України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80>
9. Про затвердження Порядку присвоєння спеціальних звань поліції та позбавлення спеціальних звань: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 177 від 12.03.2016 URL - https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0498-16#n7.
10. Про затвердження Інструкції з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 67 від 30.01.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0304-17.
11. Про затвердження Інструкції з організації та проведення перевірок службової діяльності органів (підрозділів) Національної поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 30.01.2017  № 67. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0304-17#n7.
12. Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 17.11.2015 № 1465. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1445-15.
13. Про затвердження норм належності однострою поліцейських (у мирний час): Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 530 від 22.06.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1004-16.
14. Про затвердження Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів на службу в Національну поліцію України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 90 від 09.02.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0306-16.
15. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 26.01.2016  № 50. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#n10.
16. Про затвердження Положення про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 105 від 16.02.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0576-16.
17. Про затвердження Положення про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 24.12.2015 № 1625. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-16.
18. Про затвердження Положення про патрульну службу МВС: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 02.07.2015 № 796. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0777-15.
19. Про затвердження Порядку підготовки та видання наказів щодо проходження служби в поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 1235 від 23.11.2016 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-16.
20. Про затвердження Порядку присвоєння спеціальних звань поліції та позбавлення спеціальних звань: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 12.03.2016 № 177URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0498-16.
21. Про затвердження Порядку проходження комплексного медичного огляду (диспансеризації) поліцейськими: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 10.12.2015 № 1561. URL:: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1663-15.
22. Про затвердження Порядку та умов виплати грошового забезпечення поліцейським Національної поліції та курсантам вищих навчальних закладів МВС із специфічними умовами навчання: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 06.04.2016 № 260 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0669-16.
23. Про затвердження порядку формування та ведення особових справ поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України. № 377 від 12.05.2016 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-16.
24. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України. № 1179 від 09.11.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16.
25. Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських:Наказ Міністерства внутрішніх справ № 1631 від 25.12.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0049-16>.
26. Про затвердження Порядку складання Присяги працівника поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 09.11.2015  № 1453. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1487-15>
27. Про організацію видачі спеціальних жетонів поліцейським: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від **23.12.2015  № 1614.** URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0092-16>
28. Про затвердження Порядку формування та ведення особових справ поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 12.05.2016  № 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-16>
29. Базалійська Н.П. Казановська М.П. Cтан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2013. № 5(43). С. 103.
30. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків, 1998. С. 185-187.
31. Гончарук Н.Т., Артеменко Н.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. PERSONNEL POLICY AND PUBLIC SERVICE. 2013. № 2 (2). С. 49.
32. Горлачук В.В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. С. 156-158.
33. Гривнак О. В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 10-11.
34. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 106.
35. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 29.
36. Закон України «Про Національну поліцію»: науково-практичний коментар / В. В. Сокуренко, О. І. Безпалова, К. Ю. Мельник, О. О. Юхно та ін. // МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2016. С. 59-64.
37. Кіщенко С. Реформа системи органів внутрішніх справ: аналіз державних рішень. Київ: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2015. С. 13.
38. Коліснік Т. В. Інститут наставництва як форма in-field training та інші аспекти міжнародного досвіду реформування національної поліції. Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України. Харків : ХНУВС, 2016. С. 145.
39. Криштанович М. Ф. Державне управління правоохоронними органами в Галичині і Буковині (кінець XVIII - початок XX ст.): автореф. дис ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Львів, 2010. С. 18.
40. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 378.
41. Ортинський В. Л., Кісіль З. Р., Ковалів М. В. Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи, основні засади): наочний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2007. С. 140.
42. Павлов В. Г. Поняття персоналу державної пенітенціарної служби України та засади його діяльності. Прикарпатський юридичний вісник. 2014. Вип. 3 (6). С. 197- 198.
43. Студеникина М.С. Государственный контроль в сфере управления. Вопросы советского административного права: сборник научных статей. М.: Юрид. лит.,1974. С. 16.
44. Тімашкова О. А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств // Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК». 2008. Т2. № 18. С. 217.
45. Управлінняорганами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.
46. Юридична енциклопедія в.6 Т. 1.: А-Г- редкол.: Ю.С. Шемчушенко (відп. ред.) та ін. К.: Укр. енцикл, 1998. С. 161.

**МЕТА ЛЕКЦІЇ**

* сформувати знання у слухачів щодо змісту кадрової політики в органах Національної поліції;
* сформувати знання про поняття і класифікацію персоналу в органах поліції;
* сформувати знання про основні положення роботи з персоналом в органах поліції;
* сформувати уявлення про мотивацію та стимулювання персоналу органів Національної поліції.

**ВСТУП**

Одним із основних напрямів у розв'язанні проблем сучасності в самих різних сферах суспільного життя є подальше удосконалення системи управління, яке неможливе без удосконалення роботи кадрового забезпечення.

Це повною мірою відноситься і до Нацональної поліції. Головне, за допомогою чого можна підняти рівень роботи поліції – це робота з кадрами, їх виховання, поліпшення їх юридичної підготовки, підвищення рівня службової етики, професійної майстерності та культури.

**І.ПИТАННЯ**

**Завдання, принципи та напрями кадрової політики в органах поліції України**

Розбудова Національної поліції України, як принципово нового центрального органу виконавчої влади, покликаного служити суспільству, та низка проведених реформ окреслили необхідність супроводження останніх оновленою кадровою політикою, метою якої є комплектування сучасного правоохоронного органу європейського зразка справжніми професіоналами, фахівцями своєї справи. Останні роки роботи правоохоронних органів показали, що недосконалість системи організації управління органами поліції довгий час призводила до збільшення часу, необхідного для реагування на порушення прав і свобод людини і громадянина, зниження рівня довіри населення до органів внутрішніх справ та негативного впливу на своєчасність і ефективність здійснення заходів, спрямованих на захист та реалізацію визначених Конституцією та законами України прав і свобод людини і громадянина[[101]](#footnote-101). На момент початку реформи правоохоронних органів Міжнародним центром перспективних досліджень було констатовано, що якісне оновлення кадрів не відбувається, оскільки, потрапляючи до «закритої» правоохоронної системи, нові співробітники протягом короткого періоду мають або інтегруватись у неї, або звільнитись[[102]](#footnote-102).

В одному з перших документів, яким були започатковані масштабні перетворення, наголошувалось на необхідності коригування завдань та функцій правоохоронних органів, упровадження нових засад проходження служби, нових критеріїв оцінки роботи правоохоронців для підвищення рівня захисту прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави від протиправних посягань, які повинні супроводжуватись функціональними та організаційними перетвореннями у системі Міністерства внутрішніх справ України, розмежуванням політичного та професійного керівництва у сфері правопорядку. Для цього необхідно забезпечити функціонування прозорої системи конкурсного добору осіб на посади, створити нову систему атестації персоналу органів правопорядку, змінити підходи до підготовки працівників цих органів, що повинно забезпечити зміну ставлення правоохоронців до виконання службових обов’язків у напрямі усвідомлення їх як надання оплачуваних державою послуг щодо забезпечення, насамперед, безпеки кожної особи, її особистих та майнових прав, суспільних та державних інтересів (п. 4 Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої Указом Президента України від 12.01.2015 року № 5/2015)[[103]](#footnote-103). З наведених положень випливає наступний висновок – успішне виконання поліцією покладених на неї завдань можливе лише за умови проведення нової грамотної кадрової політики, результати якої повинні «надати» органам поліції потужний персонал.

Кадрова політика в органах поліції та державна кадрова політика співвідносяться між собою як частина та ціле відповідно. Єдиного підходу до розуміння сутності та змісту поняття «кадрова політика» не має.

Наразі відстуній усталений підхід до розуміння категорії «кадрова політика».

Зміст поняття «кадрова політика» визначає його характерні риси:

– це чітко визначені основні напрями та заходи з формування та підбору персоналу, які можуть бути оформлені документально чи не мати документального оформлення взагалі;

– кадрова політика ґрунтується на власних засадах, а реалізується за допомогою різноманітних механізмів;

– здійснення кадрової політики передбачає досягнення як проміжних цілей, так і головної – забезпечення високоякісними кадрами;

– суб’єктами реалізації кадрової політики можуть виступати як державні, так і недержавні суб’єкти (наприклад, приймати кадрову стратегію буде орган державної влади, а безпосередньо реалізовувати визначені в ній заходи можуть не тільки посадові особи цих органів, а й суб’єкти господарювання як державної, так і недержавної форми власності), тому вона характеризується різноманітністю суб’єктів;

– об’єктом кадрової політики завжди буде персонал – працівники різних установ, організацій державних і недержавних форм власності;

– кадрова політика завжди спрямована на підвищення якості персоналу, його професійний та особистісний розвиток.

У загальному вигляді предметом кадрової політики, тобто тим, на що вона орієнтована, є різноманітні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, спрямовані на формування вимог і необхідних якостей працівників для виконання службових обов’язків; створення необхідних умов для державно-службової діяльності; контроль за діяльністю і забезпечення досягнення намічених результатів службової діяльності[[104]](#footnote-104).

Стратегія розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р, як один з ключових нормативно-правових актів, що регламентує процес реформування органів поліції, визначає такий основний напрям як розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників. цей напрям передбачає, що реалізація пріоритету передбачає формування стабільного та високопрофесійного кадрового складу органів системи МВС, який здатний належно реагувати на виклики та загрози у визначених сферах.

Досягнення очікуваного результату потребує подолання таких викликів, як:

- руйнування професійного ядра, неукомплектованість персоналом органів системи МВС;

- відсутність ефективної та сучасної системи підготовки, відбору та управління персоналом, прозорих механізмів кар’єрного зростання;

- відсутність належної системи соціального захисту, професійного зростання та мотивації працівників органів системи МВС, низький рівень ініціативності працівників та їх вразливість до корупційних ризиків;

- відмінність категорій працівників різних органів системи МВС, що обумовлює необхідність вироблення спеціального підходу до управління персоналом, відсутність налагодженої системи внутрішніх комунікацій.[[105]](#footnote-105)

Подолання викликів передбачається, що здійснюватиметься такими шляхами:

- розвиток відомчої системи освіти та підготовки кадрів, яка відповідає професійним потребам персоналу органів системи МВС і сприяє формуванню його загальних цінностей;

- розроблення механізмів забезпечення прозорості відбору кадрів і кар’єрного зростання;

- розроблення і впровадження програм безперервного професійного розвитку персоналу;

- стимулювання керівників усіх рівнів до використання нового управлінського досвіду;

- упровадження сучасних методів мотивації та збалансованої системи соціального захисту працівників органів системи МВС;

- упровадження сучасної системи реабілітації та медичного забезпечення працівників органів системи МВС;

- розроблення ефективних підходів до оцінювання роботи працівників органів системи МВС і заохочення їх до підвищення якості роботи;

- створення налагодженої системи внутрішніх комунікацій;

- упровадження механізму міжвідомчого стажування працівників в органах системи МВС;

- упровадження комплексного гендерного підходу до політики розвитку кадрового потенціалу.[[106]](#footnote-106)

Також згідно з нормами ст. 51 Закону України «Про Національну поліцію» з метою забезпечення прозорого добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських на підставі об’єктивного оцінювання професійного рівня та особистих якостей кожного поліцейського, відповідності їх посаді, визначення перспективи службового використання в органах поліції на постійній основі утворюються поліцейські комісії, члени яких обираються на три роки – це граничний строк.

До складу поліцейської комісії апарату центрального органу управління поліції входять п’ять осіб: два представники, визначені Міністром внутрішніх справ України, не з числа поліцейських; один представник, визначений керівником поліції; два представники громадськості, рекомендовані Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини, з числа осіб, які мають бездоганну репутацію, високі професійні та моральні якості, суспільний авторитет. До складу поліцейської комісії територіальних органів поліції також входять п’ять осіб: один представник, визначений Міністром внутрішніх справ України, не з числа поліцейських; один представник, визначений керівником поліції; один представник, визначений керівником відповідного територіального органу (закладу, установи) поліції; два представники громадськості, обрані відповідною обласною радою, Верховною Радою Автономної Республіки Крим, Київською міською радою, Севастопольською міською радою з числа осіб, які мають бездоганну репутацію, високі професійні та моральні якості, суспільний авторитет.

Основними повноваженнями поліцейської комісії є: 1) проведення відбору (конкурсу) на службу в органи (заклади, установи) поліції, крім прийому на навчання до вищих навчальних закладів із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських; 2) проведення конкурсу для призначення на вакантну посаду.

Поліцейська комісія проводить голосування за відсутності особи, щодо якої приймається рішення, і запрошених осіб. Рішення поліцейської комісії викладаються в письмовій формі. У рішенні зазначаються дата і місце прийняття рішення, склад комісії, питання, що розглядалося, мотиви прийнятого рішення. Рішення підписують головуючий і члени комісії, які брали участь у прийнятті рішення. Окрема думка члена поліцейської комісії викладається в письмовій формі і додається до справи, про що головуючий повідомляє на засіданні.[[107]](#footnote-107)

Згідно зі ст. 62 Закону України «Про Національну поліцію», поліцейський під час виконання покладених на поліцію повноважень є представником держави, тому законні вимоги поліцейського є обов’язковими для виконання всіма фізичними та юридичними особами. Ніхто, крім безпосереднього і прямого керівника (за винятком випадків, прямо передбачених законом), не може надавати будь-які письмові чи усні вказівки, вимоги, доручення поліцейському або іншим способом втручатися в законну діяльність поліцейського, у тому числі діяльність, пов’язану з кримінальним провадженням або провадженням у справах про адміністративні правопорушення. Ніхто не має права покласти на поліцейського виконання обов’язків, не визначених законом. Втручання в діяльність поліцейського, перешкоджання виконанню ним відповідних повноважень, невиконання законних вимог поліцейського, будь-які інші протиправні дії стосовно поліцейського мають наслідком відповідальність відповідно до закону.

Поліцейський: 1) забезпечується належними умовами для виконання покладених на нього службових обов’язків; 2) отримує в органах поліції в установленому порядку інформацію, у тому числі з обмеженим доступом, та матеріали, необхідні для належного виконання покладених на нього обов’язків; 3) користується повноваженнями, передбаченими законом, незалежно від посади, яку він займає, місцезнаходження і часу; 4) своєчасно і в повному обсязі отримує грошове забезпечення та інші компенсаційні виплати відповідно до закону та інших нормативно-правових актів України; 5) у повному обсязі користується гарантіями соціального та правового захисту, передбаченими актами законодавства; 6) захищає свої права, свободи та законні інтереси всіма способами, що передбачені законом; 7) під час виконання поліцейських повноважень користується безоплатно всіма видами громадського транспорту міського, приміського і місцевого сполучення (крім таксі), а також попутним транспортом. Поліцейські, які виконують повноваження поліції на транспортних засобах, крім того, мають право на безоплатний проїзд у поїздах, на річкових і морських суднах.

Під час службових відряджень поліцейські мають право на позачергове придбання квитків на всі види транспорту і розміщення в готелях при пред’явленні службового посвідчення та посвідчення про відрядження; 8) може бути переміщений по службі залежно від результатів виконання покладених на нього обов’язків та своїх професійних, особистих якостей. В органах (закладах, установах) поліції з метою захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів поліцейських відповідно до вимог законодавства можуть утворюватися професійні спілки. Обмеження прав професійних спілок поліцейських порівняно з іншими професійними спілками не допускається[[108]](#footnote-108).

Міністерство внутрішніх справ України повинне створити систему корпоративної етики 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. Основними етичними засадами правоохоронної діяльності виступають повага до особистості іншої людини, доброзичливість, ефективність і професіоналізм, дотримання принципів законності і верховенства права, відповідальність, турбота про оточуючих, чесність по відношенню до себе та інших, самовіддане служіння суспільству.

Впровадження дієвої «системи наставництва», сутність якої полягає в тому, що за кожним працівником поліції, щойно призначеним на посаду, закріплюється наставник з числа досвідченнях працівників органів поліції. Досвід, на відміну від теоретичних і практичних навичок, неможливо передати або набути за стислий термін навчання, тому після успішного закінчення аудиторних і практичних занять патрульні поліцейські не в змозі одразу впевнено нести службу. Вони повинні адаптуватися до нової роботи, колективу, ієрархічної системи та субординації, незвичного робочого розпорядку, особливостей психології спілкування із потерпілими і правопорушниками»[[109]](#footnote-109). Адаптуватися до обраної професії їм може достатньо ефективно допомогти саме наставництво.

Внутрішній контроль за діяльністю працівників Національної поліції включає відеоспостереження за персоналом протягом робочого часу, періодичні перевірки щодо професійної непідкупності, а також перевірки щодо ризику споживання наркотичних речовин.

Професійне навчання поліцейських передбачає: 1) проходження первинної професійної підготовки; 2) підготовку кадрів у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання; 3) отримання післядипломної освіти; 4) проведення службової підготовки – системи заходів, спрямованих на закріплення та оновлення необхідних знань, умінь та навичок працівника поліції з урахуванням оперативної обстановки, специфіки та профілю його оперативно-службової діяльності (ч. 1 ст. 72 Закону України «Про Національну поліцію»)[[110]](#footnote-110).

Основні напрями організаційного механізму та процесу оптимізації кадрового забезпечення правоохоронних органів сформульовані у ряді концептуальних положень, серед яких: професіоналізм; знання законодавчої бази; реалізація своїх знань у практичній роботі; вміння та навички працювати як у штатних, так і у позаштатних ситуаціях; знання технології керівництва системою правоохоронних органів; вдосконалення нормативно-правового забезпечення процесу підготовки кадрів для системи правоохоронних органів[[111]](#footnote-111).

Напрями кадрової політики в органах поліції України обумовлюють основні завдання останньої:

1) оновлення персоналу в органах поліції;

2) відповідність кваліфікації, рівня навичок та особистих моральних і ділових якостей міжнародним вимогам і стандартам;

3) забезпечення не формального. а реального захисту персоналу органів поліції;

4) удосконалення системи внутрішнього контролю за діями працівників;

5) здійснення безперервної професійної підготовки на високому науково-педагогічному та методологічному рівнях.

Отже, кадрова політика в органах поліції – 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.

Принципи кадрової політики можна представити як трирівневу систему.

На першому рівні будуть розташовуватись принципи державної кадрової політики:

а) принцип демократичного добору;

б) принцип просування по службі за діловими якостями;

в) принцип постійного навчання державних службовців;

г) принцип заохочення державних службовців до службової кар’єри;

ґ) принцип систематичного поновлення кадрів;

д) принцип здійснення контролю за діяльністю кадрів;

е) принцип кадрового забезпечення державної служби на підставі обґрунтованої науково-методичної бази;

є) принцип врахування політичних та економічних змін у державі[[112]](#footnote-112).

Другий рівень складають принципи, на основі яких відбувається реформування органів поліції у напрямі перебудови та удосконалення кадрової політики:

а) принцип верховенства права – у даному випадку його необхідно тлумачити наступним чином: ревізія та оновлення нормативної бази з урахуванням нових міжнародних документів, імплементованих Україною, рішень Європейського суду з прав людини, рекомендаційних документів міжнародних інституцій повинні зменшити ризик довільних дій правоохоронців та мінімізувати ризик порушення закону з боку працівників органів поліції;

б) принцип деполітизації, тобто мінімізація політичного впливу на діяльність персоналу та забезпечення професійного підходу у питаннях стратегічного розвитку;

в) принцип демілітаризації передбачає створення цивільної моделі діяльності та стосунків персоналу та зменшення кількості атестованих працівників;

г) принцип децентралізації повинен сприяти підвищенню самостійності територіальних органів та підрозділів, підвищенню ролі місцевих органів влади в діяльності підрозділів поліції, а також у реалізації та забезпеченні механізмів кадрової політики в органах поліції; ґ) принцип підзвітності та прозорості в роботі розкривається за рахунок побудови дієвої багаторівневої системи звітності та відповідальності перед суспільством, налагодження тісної взаємодії з населенням та місцевими громадами, а також підвищення ролі громадського контролю за діяльністю поліцейських;

д) принцип професійної підготовки працівників органів поліції[[113]](#footnote-113).

Останній рівень складають спеціальні принципи роботи керівників територіальних відділів та відділень органів поліції, у тому числі кадрових підрозділів:

а) принцип законності полягає у тому, що будь-яка діяльність, пов’язана з реалізацію кадрової політики, повинна відповідати Конституції України та іншим законодавчим і підзаконним нормативно-правовим актам;

б) принцип гендерної рівності передбачає створення умов для роботи чоловіків та жінок з урахуванням засад гендерної рівності, а також забезпечення антидискримінаційного механізму прийняття на роботу та просування персоналу в службовій діяльності;

в) принцип дотримання прав і свобод людини передбачає недопущення обмеження прав і свобод людини під час вирішення кадрових питань;

г) принцип професіоналізму;

ґ) принцип відповідальності керівників за ведення кадрової політики в органі поліції, зокрема, за добір і розстановку персоналу;

д) принцип доцільності означає раціональний добір під час розподілення співробітників, який необхідно здійснювати, поєднуючи з наданням можливості працівникам кар’єрного та особистого розвитку, надання можливості для самореалізації, перспективності роботи, що передбачає подальше просування по службі;

е) принцип справедливості полягає у рівному доступі громадян України до служби в поліції, де кожному кандидату та працівнику створюються однакові умови служби, без «особистих привілеїв».[[114]](#footnote-114)

**ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО ПИТАННЯ**

Робота з персоналом в межах кадрової політики в органах поліції повинна проводитись таким чином, щоб кожен працівників міг досягати поставлених цілей і виконувати поставлені завдання за найкоротший період часу, не знижуючи професійний рівень виконання.

Добірний персонал в органах поліції повинен забезпечити ефективне виконання завдань, поставлених перед Національною поліцію України, а рівні умови проходження служби, належний рівень соціального захисту та гарантії професійної діяльності поліцейського повинні сприяти формуванню у кожного працівника необхідних навичок, знань і умінь. При цьому забезпечення можливості просування по службі має стати додатковим стимулом для якісного виконання кожним працівником поліції покладених на нього обов’язків.

**ІІ.ПИТАННЯ**

**Поняття та класифікація персоналу в органах**

**поліції України**

Під персоналом або кадрами необхідно розуміти основний штатний склад працівників організації, який виконує різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції. Саме персонал забезпечує функціонування будь-якої установи, організації або підприємства. Поняття «персонал» можна розглядати у двох значеннях – широкому та вузькому[[115]](#footnote-115).

У широкому розумінні персонал – це всі працездатні громадяни країни. Р.З. Дарміць пропонує більш конкретне розуміння кадрів (персоналу) як соціально-економічної категорії, що означає постійний (штатний) кваліфікований склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними установами, підприємствами різних організаційно-правових форм власності, мають спеціальні знання, певну професійну підготовку, трудові навички, досвід роботи в обраній сфері діяльності та забезпечують виконання покладених на них функцій[[116]](#footnote-116).

У вузькому значенні під персоналом розуміють осіб, зайнятих розробленням та організацією виконання управлінських рішень. У науковій, спеціальній та популярній літературі поняття «персонал», «кадри» та «трудові ресурси» часто використовуються та сприймаються як синоніми. На нашу думку, ці категорії не варто ототожнювати, оскільки вони мають різний змістовний обсяг: термін «кадри» найчастіше використовується для позначення осіб, які працюють у певній професійній сфері, на єдиній основі, у свою чергу, остання може поділятися на специфічні напрями діяльності працівників. Трудові ресурси – взагалі занадто загальне поняття, що потребує конкретизації, навіть якщо окреслити їх трудову сферу, потребує уточнення питання, про які саме трудові ресурси йде мова (наприклад, наявні чи перспективні).

Поняття «персонал» є ширшим за кадри, оскільки об’єднує як постійних, так і тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації чи установи, оскільки визначає її особовий склад, що характеризується певними ознаками, основними з яких є: а) участь у трудових взаємовідносинах; б) наявність певних якісних характеристик, що поєднують особисті та організаційні цілі[[117]](#footnote-117). Використання поняття «персонал» для позначення працівників органів поліції обумовлено у першу чергу тим, що не тільки поліцейські забезпечують функціонування Національної поліції України, оскільки частина з працівників є цивільними особами, що сприяє розвитку цивільної моделі діяльності персоналу не тільки в органах Національної поліції, а взагалі у Міністерстві внутрішніх справ України.

Персонал насамперед характеризується чисельністю, яка зумовлена характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації, комп’ютеризації. Ці та інші фактори обумовлюють нормативну чисельність працівників, яку на практиці майже ніколи не вдається забезпечити, тому кадровий потенціал більш об’єктивно характеризується списочною чисельністю, тобто переліком тих працівників, які офіційно працюють в організації на даний момент. Списочна чисельність може суттєво відрізнятись від нормативної, оскільки не всі працівники із тих чи інших причин щоденно бувають на робочих місцях, дійсну кількість зайнятих кожний день на роботі визначає їх явочна чисельність. Персонал органів поліції має свою власну специфіку, відмінну від персоналу будь-якої іншої установи чи організації, тому йому притаманні власні характерні ознаки: а) це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції в органах поліції (в їх підрозділах та установах); б) виконання таких функцій передбачене їх основною професією або спеціальністю[[118]](#footnote-118).

Класифікація персоналу органів поліції має практичне значення з огляду на те, що систематизація особового складу за різними критеріями полегшує роботу кадрових підрозділів і зменшує кількість часу, яка може бути затрачена на виокремлення якоїсь категорії з усього персоналу органів поліції. Більш того, вона допомагає здійснювати поточне і перспективне планування в межах кадрової політики та здійснювати заходи з метою її реалізації.

Персонал органів поліції можна класифікувати за різними критеріями:

1. За професійною приналежністю: юристи, економісти, психологи, педагоги, інженери, лікарі та ін.

Професією прийнято вважати вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Професійний склад персоналу залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас, існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців. Спеціальність – це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

2. За кваліфікаційною ознакою працівників органів поліції можна поділити на: висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих.

Під кваліфікацією необхідно розуміти сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи тій посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів– практиків (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерні та економічні, але не мають спеціальної освіти).

3. За посадовим становищем: начальники, їх заступники, оперуповноважені, інспектори, поліцейські і т.д.

4. За правовим становищем в системі управління: посадові особи, представники влади, робітники, тощо.

5. Персонал органів Національної поліції в залежності від функціонального напряму роботи поділяється на: керівників, спеціалістів, службовців і робітників.

Керівники – це працівники, які займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, головні спеціалісти (головний бухгалтер), а також їх заступники.

Спеціалістами вважаються працівники, які виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, тощо.

До службовців належать працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема, діловоди, обліковці, архіваріуси, тощо.

Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Крім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, кур’єрів[[119]](#footnote-119).

До персоналу в органах поліції (у широкому розумінні) відносять осіб, які постійно або тимчасово в якості основної професії чи спеціальності, на платній основі виконують певні трудові функції в органах поліції, установах, підприємствах. Весь персонал органів поліції можна поділити на поліцейських і цивільних осіб.

Згідно зі ст. 17 Закону України «Про Національну поліцію», поліцейським є громадянин України, який склав Присягу поліцейського, проходить службу на відповідній посаді у поліції і якому присвоєно спеціальне звання поліції (ч. 1), а також має службове посвідчення та спеціальний жетон (ч. 2).

Згідно з приписами вищезазначеної статті, поліцейський може бути виключно громадянином України. Такий підхід законодавця цілком відповідає, з одного боку, конституційно закріпленому праву громадян на доступ до державної служби (ст. 38 Конституції України), а з іншого – законодавчо визначеній вимозі стосовно реалізації відповідного права виключно громадянами України (ст. 4 Закону України «Про державну службу»).

Особи, вперше прийняті на службу в поліцію, складають Присягу після закінчення первинної професійної підготовки. Курсанти (слухачі) вищих навчальних закладів складають Присягу після зарахування на навчання в терміни, визначені головою Національної поліції відповідно до пропозицій, наданих ректорами цих установ. Особи рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ складають Присягу працівника поліції після проходження відбору (конкурсу) на службу в органи поліції за місцем проходження служби в терміни, визначені керівником органу поліції. Присяга працівника поліції скріплюється власноручним підписом особи та долучається до особової справи працівника поліції, який її склав. День складання Присяги є урочистим днем органу поліції[[120]](#footnote-120).

Спеціальні жетони з індивідуальними номерами, що видаються поліцейським, посвідчують їх належність до органів, закладів та установ Національної поліції України, підтверджують повноваження, встановлені Законом України «Про Національну поліцію». Порядок оформлення, обліку, видачі спеціальних жетонів поліцейським врегульовано наказом Міністерства внутрішніх справ України «Про організацію видачі спеціальних жетонів поліцейським» від 23.12.2015 р. № 1614[[121]](#footnote-121), яким затверджено також опис спеціального жетона, його зразок та графічне зображення. Спеціальні жетони видаються особам, які призначаються на службу в поліцію на посади молодшого, середнього, вищого складу Національної поліції України.

Спеціальні жетони з індивідуальними номерами закріплюються за поліцейськими наказами Національної поліції України, територіальних органів поліції, міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України, закладів, установ Національної поліції України одночасно з призначенням на службу на посади молодшого, середнього, вищого складу поліції та зберігаються за ними протягом усього періоду їх служби.

Спеціальні жетони видаються працівниками підрозділів кадрового забезпечення апарату Національної поліції України, територіальних органів поліції, міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України, закладів, установ Національної поліції України, які згідно з посадовими обов’язками відповідають за видачу спеціальних жетонів, після оголошення наказу про призначення поліцейських на посаду під особистий підпис у журналі обліку видачі спеціальних жетонів з індивідуальними номерами.

Спеціальний жетон розміщується на однострої поліцейських. Його заборонено знімати з однострою чи приховувати, а також будь-яким іншим чином перешкоджати прочитанню інформації на ньому або фіксуванню її за допомогою технічних засобів. Поліцейські, які перебувають на службі та виконують службові обов’язки в цивільному одязі, зобов’язані мати при собі спеціальні жетони, крім випадків, коли наявність спеціальних жетонів перешкоджає проведенню негласної слідчої (розшукової) дії.

У поліцейських підрозділів особливого призначення індивідуальний номер із спеціального жетона, крім однострою, додатково зазначається й на шоломі таким чином, щоб його можна було прочитати або зафіксувати за допомогою технічних засобів, крім випадків, коли такі поліцейські відповідно до рішень уповноважених осіб поліції виконують завдання в режимі секретності.

Номери закріплених спеціальних жетонів заносяться до всіх документів особового обліку поліцейських, у тому числі до послужного списку особової справи, службового посвідчення, наказів про особовий склад, документів грошового і речового забезпечення та зазначаються в службовому листуванні. У послужному списку особової справи такий номер зазначається над словами «послужний список».

Право вилучення спеціального жетона мають працівники підрозділів кадрового забезпечення при оформленні документів щодо звільнення зі служби поліцейських, а в разі скоєння ними правопорушення, відповідальність за яке встановлено Кримінальним кодексом України, – прямі начальники або особи, які проводять службове розслідування. У разі втрати спеціального жетона його власник зобов’язаний доповісти про це рапортом прямому начальнику. За фактом втрати, псування, передачі спеціального жетона іншим особам проводиться службове розслідування, уживаються заходи щодо його розшуку, усунення причин і умов, за яких це стало можливим.

Матеріали службового розслідування за фактом втрати спеціального жетона надсилаються до відповідного підрозділу кадрового забезпечення для долучення до особової справи поліцейського.

У разі втрати спеціального жетона за результатами розгляду матеріалів службового розслідування відповідним наказом за поліцейським закріплюється новий спеціальний жетон з індивідуальним номером. Дублікати спеціальних жетонів не виготовляються. При звільненні зі служби поліцейський зобов’язаний здати спеціальний жетон до підрозділу кадрового забезпечення. У разі неповернення спеціального жетона поліцейським при звільненні зі служби керівники територіальних, міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України, закладів, установ Національної поліції України, де він проходив службу, уживають заходів щодо вилучення спеціального жетона та передачі його до підрозділу кадрового забезпечення. При поверненні спеціального жетона працівником підрозділу кадрового забезпечення в обхідному листі ставиться відповідна відмітка. Загальний електронний облік закріплених за поліцейськими спеціальних жетонів з індивідуальними номерами ведеться в Департаменті кадрового забезпечення Національної поліції України.

Службове посвідчення виготовляється персоніфіковано, із застосуванням комп’ютерної технології шляхом фотографування особи, занесення відомостей про неї до єдиної бази обліку виданих службових посвідчень, перенесення їх на пластикову картку встановленого зразка. Службові посвідчення працівникам Міністерства внутрішніх прав України видаються терміном дії чотири роки. Термін дії службового посвідчення не продовжується. До закінчення зазначеного терміну дії службове посвідчення може бути видане в порядку обміну.

Обмін та повторна видача посвідчень здійснюються в разі закінчення терміну його дії, переміщення на іншу посаду, зміни прізвища (імені чи по батькові), втрати або механічного пошкодження документа. У випадку втрати службового посвідчення його власник зобов’язаний доповісти про це керівнику. За фактом втрати, псування, передачі службового посвідчення іншим особам у 10-денний строк відповідним підрозділом, установою, організацією проводиться службове розслідування, уживаються заходи щодо його розшуку, усунення причин і умов, за яких це стало можливим.

Матеріали службового розслідування, проведеного за фактом втрати, в 10-денний строк направляються до Департаменту персоналу, організації освітньої та наукової діяльності. У департаменті також ведеться облік службових посвідчень у спеціальному журналі встановленої форми. При звільненні особа, якій видано службове посвідчення, зобов’язана його здати до департаменту[[122]](#footnote-122).

Поліцейським присвоюються спеціальні звання, передбачені ст. 80 Закону України «Про Національну поліцію». Служба в Національній поліції України будується на принципах законності, вірності Присязі, поваги до прав і свобод громадян, гуманізму і гласності, безумовного дотримання службової дисципліни, справедливої винагороди за труд, просування по службі за результатами праці з урахуванням здібностей та кваліфікації. На службу в поліції можуть бути прийняті громадяни України віком від 18 років, які мають повну загальну середню освіту, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які володіють українською мовою, мають високі ділові та моральні якості, належний рівень фізичної підготовки та стан здоров’я. При цьому, для зайняття посади в окремих структурних підрозділах органів Національної поліції України можуть висуватися вимоги вищого рівня чи мати чітко виражену форму. Наприклад, до кандидата на посаду інспектора патрульної поліції висуваються наступні вимоги: громадянство України; вільне володіння українською мовою; вік від 20 до 35 років; повна загальна середня або вища освіта; наявність посвідчення водія категорії В (або готовність отримати водійські права до початку навчання).

Спеціальні звання поліцейських :

1. Спеціальні звання молодшого складу:

- рядовий поліції;

- капрал поліції;

- сержант поліції;

- старший сержант поліції;

2. Спеціальні звання середнього складу:

- молодший лейтенант поліції;

- лейтенант поліції;

- старший лейтенант поліції;

- капітан поліції;

- майор поліції;

- підполковник поліції;

- полковник поліції;

3. Спеціальні звання вищого складу поліції :

- генерал поліції третього рангу;

- генерал поліції другого рангу;

- генерал поліції першого рангу;

Призначення та звільнення з посад поліцейських, у тому числі випускників вищих навчальних закладів із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, після закінчення навчання здійснюється наказами посадових осіб органів (закладів, установ) поліції відповідно до номенклатури посад, яку затверджує Міністерство внутрішніх справ України. Перед вибуттям до нового місця служби поліцейський має здати всю службову документацію, спеціальні засоби, зброю, матеріальні цінності, закріплені за поліцейським, не пізніше ніж через місяць від дня одержання органом (закладом, установою) витягу з наказу про переміщення по службі.

Усі кандидати на службу в поліцію підлягають перевірці. Так, ст. 50 Закону України «Про Національну поліцію» закріплено, що громадяни України, які виявили бажання вступити на службу в поліцію, з метою визначення стану їхнього здоров’я зобов’язані пройти медичні обстеження, перевірку рівня фізичної підготовки, психофізіологічне обстеження, обстеження на предмет виявлення алкогольної, наркотичної та токсичної залежності в порядку, визначеному Міністерством внутрішніх справ України, а також спеціальну перевірку та тестування на поліграфі (за особистою згодою), остання така вимога висувається лише до кандидатів на заняття певних категорій посад, переважно керівних.

Незалежно від професійних та особистих якостей, рівня фізичної підготовки та стану здоров’я на службу в поліції не можуть бути прийняті особи:

1) визнані недієздатними або обмежено дієздатними;

2) засуджені за умисне вчинення тяжкого та особливо тяжкого злочину, у тому числі судимість яких погашена чи знята у визначеному законом порядку;

3) які мають непогашену або незняту судимість за вчинення злочину, крім реабілітованої;

4) щодо яких було припинено кримінальне провадження з нереабілітуючих підстав;

5) до яких були застосовані заходи адміністративної відповідальності за вчинення адміністративного правопорушення, пов’язаного з корупцією;

6) які відмовляються від процедури спеціальної перевірки під час прийняття на службу в поліції або від процедури оформлення допуску до державної таємниці, якщо для виконання нею службових обов’язків потрібен такий допуск;

7) із захворюваннями, що перешкоджають проходженню служби в поліції;

8) що втратили громадянство України та (або) мають громадянство (підданство) іноземної держави, або особа без громадянства;

9) які надали завідомо неправдиву інформацію під час прийняття на службу в поліції;

10) які відмовляються від взяття на себе зобов’язань дотримуватися обмежень, визначених законом, та (або) від складання Присяги поліцейського;

11) звільнені або такі, що мають бути звільнені з посад на підставі Закону України «Про очищення влади».

Одним з основних документів, які допомагають простежити якісні зміни кандидата на службу, а згодом працівника поліції, є його особова справа.

Особова справа оформляється на кожну особу, прийняту на службу в органи внутрішніх справ. В особовій справі збираються відомості автобіографічного характеру, які свідчать про всю трудову діяльність працівника, його освіту, стан здоров’я, заохочення і стягнення, проходження служби, зміни в сімейному стані, атестації, подання, характеристики і т. ін.

Особова справа дає підстави для вирішення питань про матеріальне і грошове утримання, нарахування пенсії. У зв’язку з цим, існують жорсткі вимоги, що регламентують діяльність кадрових апаратів при оформленні і веденні особових справ і закріплені у Порядку формування та ведення особових справ поліцейських, затвердженому наказом Міністерства внутрішніх справ України від 12.05.2016 р. № 377[[123]](#footnote-123).

Особові справи поліцейських формуються та ведуться підрозділами кадрового забезпечення органів та підрозділів поліції, закладів та установ, що належать до сфери управління Національної поліції України, за встановленою формою. За матеріалами особової справи приймаються рішення щодо подальшого проходження служби поліцейським, готуються подання про присвоєння йому спеціальних звань поліції, нагородження, обчислення вислуги років у поліції для встановлення надбавки за стаж служби, надання додаткової оплачуваної відпустки.

Особова справа поліцейського складається з п’яти частин, у яких зберігаються:

1) у першій частині – послужний список;

2) у другій частині:

– документи, що підтверджують проходження первинної професійної підготовки та післядипломної освіти;

– подання про присвоєння спеціальних звань поліції, у тому числі в порядку заохочення, нагородні листи;

– рапорт поліцейського та подання про призначення на посади, переміщення по службі та звільнення зі служби в поліції;

– атестаційні листи і характеристики;

3) у третій частині:

– заява про прийняття на службу;

– автобіографія;

– анкета;

– документи про проходження медичного та психофізіологічного обстеження, перевірку рівня фізичної підготовки;

– результати проходження професійно-психологічного відбору;

– контракт про проходження служби в поліції;

– рішення щодо прийняття на службу в поліції;

– зобов’язання щодо дотримання обмежень, пов’язаних зі службою в поліції;

– текст Присяги із власноручним підписом поліцейського, який її склав;

4) у четвертій частині (архівні матеріали) – витяги з наказів, копії рішень поліцейських комісій, висновки за матеріалами службових перевірок (розслідувань), документи про підтвердження окремих періодів проходження служби, копія розрахунку стажу служби на пенсію, довідки про стан здоров’я, поранення, копії атестата і дипломів про освіту з додатками до них, свідоцтв про народження, укладення (розірвання) шлюбу, документів про встановлення спеціального статусу, інша інформація, визначена законом та іншими нормативно-правовими актами, що має значення для характеристики особи та проходження нею служби;

5) у п’ятій частині (матеріали спеціальної перевірки) – матеріали спеціальної перевірки, перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади» та декларація про майно, доходи, витрати і зобов’язання фінансового характеру[[124]](#footnote-124).

**ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО ПИТАННЯ**

Підсумовуючи, зауважимо, що використання поняття «персонал» для позначення працівників органів Національної поліції України, на нашу думку, цілком відповідає реаліям сьогодення, ураховуючи процеси демілітаризації та децентралізації правоохоронних органів. Персонал в органах поліції характеризується різноманітністю: атестований склад і цивільні особи мають різні професії та спеціальності. Це ускладнює реалізацію заходів кадрової політики, оскільки остання повинна бути орієнтована на кожну категорію працівників. Проходження служби в органах поліції – відверто нелегка та відповідальна робота, яка потребує особливої уваги до персоналу задля забезпечення спроможності останнього виконувати поставлені перед поліцією завдання.

**ІІІ.ПИТАННЯ**

**Основні положення роботи з персоналом в**

**органах поліції**

Управління у сфері роботи з персоналом в органах поліції становить цілісну систему пов’язаних між собою процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, виховання особового складу.

Система управління персоналом складається із наступних елементів:

– визначення кількості працівників, їх посадової категорійності і рівня професійної підготовки;

– робота з персоналом: підбір, розстановка, переміщення, формування резерву на висування, оцінка працівників;

– стимулювання трудової активності й виховання кадрів;

– застосування заходів морального й матеріального стимулювання, дисциплінарна практика, виховання в дусі дотримання службової дисципліни і законності;

– підготовка кадрів: початкова бойова і фізична та спеціальна підготовка, підвищення кваліфікації.

Система управління кадровою роботою має враховувати інтереси різних служб і підрозділів у забезпеченні особовим складом, індивідуальні якості кожного працівника, умови, в яких проходить його служба, пріоритетність завдань, що стоять перед органом поліції.

Все це вимагає комплексного підходу до вирішення кадрових проблем як при комплектуванні, так і при морально-психологічній підготовці до служби. Помилку роблять ті керівники органів поліції, які вважають, що кадровими проблемами повинні займатись тільки кадрові апарати (управління, відділи, групи), а інші служби можуть бути тільки споживачами. Кожний орган поліції має штатний розпис, в якому визначається чисельність начальницького та рядового складу, дається перелік посад, їх розподіл по службах і підрозділах, граничні спеціальні звання, які їм відповідають, і спеціальності, якими вони можуть заміщатись.

Штатний розпис оголошується наказом вищого керівництва при створенні органу поліції, його реорганізації, зміні території обслуговування та змінах оперативної обстановки. Чисельність особового складу залежить також від інших факторів, зокрема, соціально-економічних, демографічних, географічних, кліматичних, біологічних та інших обставин. Залежно від ситуації, крім постійного складу, в штати органу поліції можуть вводитись посади на час виконання спеціальних функцій. Наприклад, помічник керівника (начальника, ректора) з питань капітального будівництва вводиться на час капітального будівництва.

Додаткова чисельність службовців може вводитися також місцевими органами влади відповідно до їх компетенції. Результати оперативно-службової діяльності органів поліції залежать не стільки від кількісного, скільки від якісного складу кадрів, організації управління ними, системи їх підготовки і підвищення кваліфікації.

Орган поліції може мати достатню матеріально-технічну базу, досконале сучасне нормативне забезпечення, але не справлятися з поставленими завданнями, якщо їх виконують малокомпетентні і неорганізовані працівники.

Кожна посада в органах поліції має свою назву, яка відбиває зміст і характер роботи, виконуваної працівником, призначеним на цю посаду: «слідчий», «інспектор», «дільничний» та інші. Вимоги, висунуті до тієї чи іншої посади, містяться в кваліфікаційній характеристиці, що складається із трьох розділів:

1) «посадові обов’язки» – наведено відомості про місце і рівень посади в структурі організації, вимоги до кваліфікації осіб, які можуть її обіймати, а також перелік посадових обов’язків у порядку їх важливості;

2) «повинен знати» – містить перелік вимог до знання особливостей основної діяльності і зв’язаних з нею нормативних документів, методичних матеріалів, правил техніки безпеки і охорони праці;

3) кваліфікаційні вимоги («повинен вміти») – відображає вимоги до рівня і профілю спеціальної підготовки працівника, стажу, накопиченого досвіду, особистих рис, що дозволяють належно виконувати покладені на нього обов’язки.

Кожна посада в органах поліції, передбачена структурним розкладом, повинна бути забезпечена посадовою інструкцією, в якій містяться правила, що регламентують дії особи, яка її обіймає. Не складається вона лише для першого керівника, який в своїй діяльності керується статутом організації чи положенням про неї.

Аналіз нормативних актів, що регламентують роботу з кадрами, дозволив виділити три групи вимог, яким повинні відповідати працівники органу поліції: а) ділові якості; б) особисті якості; в) спеціальні фахові якості.

До ділових відносять якості, що визначають професіональну здатність працівника, зокрема, наявність спеціальної освіти, досвіду практичної роботи, організаційні здібності, ініціативність, стабільна працездатність, знання юридичних і спеціальних дисциплін, знання чинних наказів, інструкцій, інших нормативних актів МВС України та Національної поліції, володіння оперативною і кримінологічною технікою, спеціальними технічними засобами, вміння правильно складати і оформляти службові документи.

Особисті якості складають комплекс особистих рис характеру, які найбільшою мірою відповідають посадовим вимогам: це вміння встановлювати контакти з людьми, спілкуватись з представниками різних ділових сфер та з населенням, мужність, стриманість, чесність і добросовісність, ввічливість, доброзичливість, принциповість, людяність, готовність до самопожертви.

Спеціальні професійні якості передбачають володіння спеціальними знаннями, вміннями і навичками, а також певні особисті якості, необхідні працівнику для успішного виконання службових обов’язків за конкретною посадою – дільничного офіцера поліції, слідчого, інспектора відділу кадрового забезпечення, тощо.

На відміну від ділових якостей, які мають більш універсальний характер і є основою спеціальних професійних якостей, останні визначають рівень професійної майстерності конкретного працівника на конкретній посаді. Наприклад, поліцейський кінного підрозділу поліції, інструктор-кінолог, як і всі працівники органів поліції, мають бути мужніми, чесними, дисциплінованими, але вони повинні ще любити тварин, без цього вони будуть неповноцінними спеціалістами. Підвищені вимоги висуваються до керівників органів поліції, працівників апарату управління, яким належить важлива і відповідальна роль в управлінні та які, крім загальних якостей, повинні володіти ще й організаторськими здібностями, командними навичками, педагогічними і психологічними прийомами і методиками в роботі з особовим складом.

Управління у сфері роботи з персоналом здійснюється начальником особисто або через управління, відділи, відділення та групи кадрів.

Працівникам кадрів повинні бути притаманні такі основні якості і здібності:

– глибока повага до закону, прав і свобод громадян, цінностей демократичної правової держави;

– політична зрілість;

– здатність об’єктивно і комплексно оцінювати й аналізувати ситуацію, що складається;

– прагнення усі події та рішення логічно і кваліфіковано обґрунтовувати з використанням економічних, правових, соціальних категорій;

– уміння абстрагуватися від впливу політичних партій та рухів;

– патріотизм, визнання загальнолюдських цінностей, стійкість у моральних та ідейних переконаннях, висока моральність;

– здатність оптимально організувати свою працю, тощо.

На основі названих особистих якостей фахівець у сфері управлін-ня персоналом органів поліції повинен оволодіти необхідними знаннями та навичками, що забезпечать йому поступове набуття практичного досвіду в роботі з особовим складом.

Для цього треба створити сприятливі умови й забезпечити комплексне формування професіоналізму за такими напрямками особистої культури: професійно-правовим; політичним; моральним; соціальним; психологічним.

Спеціаліст у сфері управління персоналом органів поліції повинен уміти наступне:

– роз’яснювати закони і підзаконні акти, які приймаються в Україні;

– застосовувати на практиці чинне законодавство і вимоги підзаконних актів у сфері управління персоналом;

– володіти прийомами і методами кодифікації, систематизації законів, підзаконних відомчих актів і власних рішень;

– вести облік, узагальнювати й аналізувати результати своєї діяльності, діяльності підрозділу, служби, органу поліції у цілому і в частині роботи з особовим складом;

– на науковій основі організувати свою роботу й роботу персоналу;

– здійснювати постійний контроль за виконанням вимог законів і підзаконних актів, планових заходів, наказів, розпоряджень, вказівок вищих суб’єктів управління, рішень колегіальних органів;

– втілювати в практичну діяльність передовий вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом, використовувати передові технології і застосовувати технічні засоби, досягнення науки і техніки;

– давати засновану на чинних нормативах організаційно-штатну й економіко-правову характеристику того чи іншого структурного підрозділу органу поліції з розкриттям джерел його комплектування, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, основних напрямків більш оптимального цільового використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів;

– володіти навичками спілкування з людьми, встановлення психологічного контакту, публічних виступів, переконання, створення нормального мікроклімату в колективі, здійснення службових перевірок, навичками ведення діловодства, складання документів у сфері управлінської діяльності;

– виявляти існуючі тенденції в роботі з особовим складом, своєчасно реагувати на них, забезпечувати комплексний підхід до вирішення проблем кадрового забезпечення діяльності служб та підрозділів органів поліції;

– приймати оптимальні рішення в межах своєї компетенції;

– об’єктивно і своєчасно розбиратися в конфліктній ситуації, приймати засновані на законі заходи реагування з урахуванням всіх обставин і характеристик учасників; – постійно дбати про підвищення своєї професійної майстерності й майстерності працівників підрозділу;

– формувати в собі психологічну стійкість до стороннього негативного впливу;

– проводити широку роз’яснювальну роботу з пропаганди діяльності органів поліції серед населення, формувати у працівників почуття гордості за обрану професію;

– використовувати можливості засобів масової інформації та громадськості у вирішенні завдань управління кадрами органів поліції.

В управлінні кадровою роботою найважливіше значення має діяльність з відбору, розміщення, навчання, виховання і закріплення кадрів. Вона повинна здійснюватися перш за все індивідуально. Найважливішими складовими здійснення стратегічного курсу на покращення морально-психологічного стану Національної поліції України мають стати якісно нові підходи до питань відбору, розстановки та навчання кадрів. Їх практичному втіленню повинні максимально сприяти наполегливі й наступальні дії керівників усіх рівнів – від Міністра до начальника нижчої ланки – щодо вдосконалення стилю й методів управлінської діяльності, зміцнення виконавчої дисципліни.

Процес нового набору кадрів або найму здійснюється в кілька етапів. На попередньому етапі відбувається виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції в органах поліції. Такі кандидати виявляються серед працівників народного господарства, випускників вищих начальних закладів, але основним постачальником кадрів органів поліції є навчальні заклади зі специфічними умовами навчання. Кандидати повинні відповідати вимогам професії, тобто систематизованому переліку якостей працівника органів поліції.

Після зарахування до кадрів Національної поліції України першочерговим завданням є активна допомога новому працівнику у його адаптації. Начальник органу повинен представити нового працівника колективу, розповісти про оперативну обстановку, про колектив, його людей, традиції, про труднощі, з якими працівник може зіткнутися, призначити наставника, потурбуватися про створення необхідних побутових умов, підготувати, якщо це потрібно, до прийняття присяги, визначити функціональні обов’язки.

Відповідно до ст. 64 Закону України «Про Національну поліцію», особа, яка вступає на службу в поліції, складає Присягу на вірність Українському народові такого змісту: «Я, (прізвище, ім’я та по батькові), усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю вірно служити Українському народові, дотримуватися Конституції та законів України, втілювати їх у життя, поважати та охороняти права і свободи людини, честь держави, з гідністю нести високе звання поліцейського та сумлінно виконувати свої службові обов’язки».

Досвідчений наставник, який закріплюється за молодим співробітником, постійно піклується про нього, допомагає опанувати доручену ділянку роботи, рекомендує вивчити необхідну документацію, дає поради при прийнятті рішень, допомагає практично. За підсумками наставництва на молодого співробітника готується атестація, характеристика, які затверджуються наказом керівника органу поліції.

Навчання особового складу має бути організоване таким чином, щоб забезпечити підвищення його професіоналізму, відповідальності за доручену справу, досягнення високого рівня у технічній, вогневій, стройовій, фізичній підготовці.

Багато залежить від організації роботи з резервом на висування на вищі посади. Кожен член колективу повинен бачити перспективу свого службового зростання, розуміти залежність свого просування по службі від якості роботи, старанності і дисциплінованості.

Завдання керівника – знайти, розпізнати перспективних працівників, допомогти їх становленню і професійному зростанню. З цією метою використовуються плани роботи з резервом кадрів на висунення, щорічні перегляди та затвердження списків резервістів. У планах роботи з ними передбачаються спеціальні завдання, індивідуальна робота, стажування на посадах, на які планують їх висунути.

Основним документом, в якому характеризується діяльність працівника органів поліції, є атестація.

Атестація (від лат. свідчення, підтвердження) – це перевірка та оцінка ділової кваліфікації працівників на предмет їх відповідності займаній посаді або здійснюваній роботі[[125]](#footnote-125). Атестація – це визначення ділової та політичної кваліфікації робітника, характеристика його особистих якостей, оцінка результатів його службової діяльності[[126]](#footnote-126). Процедура проведення атестації працівників органів поліції регулюється Інструкцією про порядок проведення атестування поліцейських. Поліцейські, які вперше прийняті на службу в поліції, з метою набуття спеціальних навичок, необхідних для виконання повноважень поліції, зобов’язані пройти первинну професійну підготовку за відповідними навчальними програмами (планами), затвердженими Міністерством внутрішніх справ України. Підготовка фахівців за державним замовленням у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, проводиться на підставі контракту про здобуття освіти, який укладається між навчальним закладом, відповідним органом поліції та особою, яка навчається. Післядипломна освіта поліцейських здійснюється на загальних засадах, визначених Законом України «Про вищу освіту», з урахуванням особливостей, визначених цим законом, і складається зі: 1) спеціалізації; 2) перепідготовки; 3) підвищення кваліфікації; 4) стажування. Післядипломна освіта поліцейських може здійснюватися безпосередньо в підрозділах поліції або в навчальних закладах, у тому числі на договірних умовах. Поліцейські зобов’язані проходити підвищення кваліфікації за відповідним напрямом службової діяльності: 1) не рідше одного разу на три роки; 2) перед призначенням на керівну посаду, у тому числі вищу керівну посаду, ніж займана. Поліцейські, які не пройшли підвищення кваліфікації або не виконали відповідну навчальну програму (отримали незадовільні оцінки за її підсумками), не можуть бути призначені на вищі посади. Поліцейські, які не виконали під час проходження підвищення кваліфікації відповідну навчальну програму (отримали незадовільні оцінки за її підсумками), можуть бути знову направлені для проходження підвищення кваліфікації не раніше ніж через рік. Підвищення кваліфікації поліцейських здійснюється у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання за відповідними програмами, погодженими Міністерством внутрішніх справ України.

**ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ**

Сьогодні з метою формування якісного кадрового ядра, підвищення якості управління персоналом органів поліції здійснюються заходи щодо:

– відбору на службу до поліції на конкурсних засадах за участю громадськості;

– очищення кадрів від корумпованих працівників, порушників дисципліни та законності;

– загальної та індивідуальної профілактики правопорушень серед працівників поліції;

– документування з використанням оперативних можливостей корупційних діянь, інших службових зловживань працівників поліції та інші.

**IV. ПИТАННЯ**

**Мотивація та стимулювання персоналу органів поліції**

Побудова ефективної системи мотивації в системі органів Національної поліції є важливим стратегічним завданням. Вона безпосередньо впливає на продуктивність виконання праці, а отже, і на імідж працівника поліції.

Сутність мотивації полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила найвищу ступень продуктивності, але для цього перш за все треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і, таким чином, знизити рівень злочинності. Жодна система управління не може добре функціонувати, якщо не буде розроблено ефективної моделі мотивації, яка спонукає конкретного робітника та колектив до досягнення особистих та загальних цілей [[127]](#footnote-127) [[128]](#footnote-128).

Мотивація має подвійний характер: з одного боку, вона є проявом зовнішнього впливу по відношенню до індивіда, а з іншого – використовуються внутрішні «поштовхи». Мотивація – це побудження людини до діяльності для досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, він дуже індивідуальний і може змінюватись під впливом мотивів і зворотного зв’язку з діяльністю людини. Для того, щоб здійснити мотивацію, необхідно визначити потреби працівників і очікувану ними винагороду. Потреби – це фізіологічне або психологічне сприйняття людиною потреби в чому-небудь. Винагорода – все те, що людина вважає для себе цінним. При реалізації і формуванні мотивів слід ураховувати три ключові поняття змісту мотивації: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби [[129]](#footnote-129).

Широку класифікацію методів мотивації наводить В.П. Сладкевич. Мотиваційні методи він класифікує за об’єктами мотивації, використовуваними стимулами, видами потреб, спрямованістю:

– за об’єктами мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих працівників, жінок, молодих працівників, досвідчених фахівців;

– в залежності від стимулів виділяються економічні методи та неекономічні методи, що підрозділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні.

У складі економічних методів розглядаються: заробітна плата, премії, матеріальна допомога, позики, участь у прибутку, грошові винагороди.

Організаційні методи включають: участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивацію збагаченням змісту праці та ін.

До групи морально-психологічні методів відносяться: похвала, схвалення, підтримка, осуд, визнання заслуг, повага і довіра;

– в залежності від спрямованості дій працівників (згідно з теорією підкріплення) розглядаються: методи позитивного підкріплення (заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість);

– негативного підкріплення (заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій);

– покарання (припинення негативних дій)[[130]](#footnote-130).

Найдієвішою складовою системи мотивації персоналу із усіх наведених вище є матеріальне заохочення[[131]](#footnote-131).

До методів матеріального заохочення можна віднести: премії, доплати, участь у прибутках, відпочинок за рахунок установи.

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу, а саме:

– об’єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об’єктивної оцінки результатів його праці;

– передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;

– адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;

– своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);

– значущість: винагорода має бути для працівника значущою;

– справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема, з його позицій[[132]](#footnote-132).

Форми стимулювання персоналу поділяються на такі групи:

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни та умов праці. Оклад становить, як правило, від 40 % до 70 % загального розміру винагороди працівника. Друга складова – надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (для торговельних працівників фірми) – становлять у сумі до 60 % загальних виплат. І третя складова – участь у прибутках та опціони – являє собою особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі міжнародні фірми і в основному застосовують для керівників.

2. Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання працівників (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагород у «домашньому» середовищі від міжнародного. Фірми компенсують працівникові реальні й передбачувані затрати, пов’язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, на проведення свят, відпусток).

3. Нематеріальне стимулювання являє собою класичні форми мотивації працівників без матеріального винагородження (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального та спеціального навчання.

4. Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні й нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання та компенсації. Різноманітні прийоми спонукання працівників (призи, подарунки, пенсійні та страхові програми) спрямовані на укріплення лояльності працівників та стимулювання їх активної роботи в майбутньому302.

Для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації окремого працівника спочатку потрібно зібрати інформацію про нього. Керівнику органу поліції важливо знати, яку роль у самооцінці і прийнятті працівником рішення відіграє чужа думка. Від цього буде залежати складність його мотивації. Роль оточення у прийнятті працівником рішення буде визначатися типом його референції.

Під типом референції розуміється співвідношення пріоритетності власної та чужої думки при прийнятті рішень і самооцінці людини. Існують три типи референції: внутрішній, зовнішній та змішаний. В основному людині властивий змішаний тип, тобто це присутність двох видів референції одразу, але один з них переважає над іншим.

Якщо у працівника переважає зовнішній тип, то він буде більш схильним до «правильної» роботи. Він працюватиме за інструкціями, потребуватиме схвалення його роботи з боку керівника та колег. Такий працівник буде невпевненим у собі, для нього дуже важливою є думка інших людей про нього та його роботу. Найкраще йому підійдуть виконавчі ролі. Працівника із зовнішнім типом референції порівняно легко мотивувати, так само легко змінювати його точку зору. Тому в навколишньому середовищі таких людей повинен бути лідер, авторитет, який буде здатен впливати на нього. У підрозділах поліції осіб із зовнішнім типом референції, наприклад, можна призначати на посади помічників або інспекторів.

Якщо у людині переважає внутрішній тип, то більш за все її будуть хвилювати власні думки і дії. Вона буде спиратися на власний досвід, професіоналізм, знання та навички. Таку людину нелегко переконати змінити свою точку зору, а іноді і зовсім неможливо це зробити. Причинами такої поведінки є високе відчуття відповідальності і відсутність страху перед нею.

Для такого працівника велике значення має право висловлювати власну думку, бути причетним до певних дій і ситуацій, самостійно приймати рішення та їх реалізовувати. Це варто враховувати при розробленні системи мотивації.

Так, яскравим прикладом таких осіб можуть виступати: спеціалісти, експерти або радники з окремих питань.

Змішаний тип є найбільш універсальним, в ньому один з типів проявляється більшою мірою, ніж інший. Керівники завжди створюють систему мотивації працівників, шукають правильні підходи, методи впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і змусити їх до високопродуктивної праці[[133]](#footnote-133).

Як правило, керівники використовують систему стимулів, які мають короткочасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект, що обумовлюються:

1) людськими потребами: як матеріаль ними, так і нематеріальними (потреби мають властивість зростати, тому їх майже неможливо задовольнити повністю на 100 %; як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають);

2) звичкою (цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або, навпаки, оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища стануть для нього буденними, він не звертатиме на них увагу).

Слід зауважити, що вітчизняне законодавство, яке регулює питання діяльності органів поліції, починаючи з 2015 року (з моменту створення Національної поліції України), знаходиться у постійній динаміці та вдосконаленні.

Відповідно до Дисциплінарного статуту Національної поліції України до поліцейських можуть застосовуватися такі види заохочень:

1) дострокове зняття дисциплінарного стягнення;

2) занесення на дошку пошани;

3) заохочення грошовою винагородою;

4) заохочення цінним подарунком;

5) надання додаткової оплачуваної відпустки тривалістю до п’яти діб;

6) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Національної поліції України;

7) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Міністерства внутрішніх справ України;

8) дострокове присвоєння чергового спеціального звання;

9) присвоєння спеціального звання, вищого на один ступінь від звання, передбаченого займаною штатною посадою;

10) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України "Вогнепальна зброя";

11) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України "Холодна зброя".[[134]](#footnote-134)

Відповідно до Дисциплінарного статуту Національної поліції України до поліцейських можуть застосовуватися такі види стягнень:

1) зауваження;

2) догана;

3) сувора догана;

4) попередження про неповну службову відповідність;

5) пониження у спеціальному званні на один ступінь;

6) звільнення з посади;

7) звільнення із служби в поліції.

До курсантів (слухачів), які проходять навчання у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, крім видів дисциплінарних стягнень, визначених цією статтею, застосовується дисциплінарне стягнення у виді призначення поза чергою в наряд - до п’яти нарядів.

Застосування до поліцейського інших видів дисциплінарних стягнень, не передбачених цим Статутом, забороняється. [[135]](#footnote-135)

**ВИСНОВКИ ДО ЧЕТВЕРТОГО ПИТАННЯ**

Таким чином, мотивація – це насамперед складний процес, для глибокого розуміння та організації якого в теперішній час потрібно враховувати набуті різноманітні підходи. Саме це може сприяти підвищенню ефективності використання персоналу та діяльності органів поліції у цілому. В сьогоденні не існує однозначного визначення дефініції «мотивація персоналу органів поліції», але враховуючи думки більшості вчених, працюючих в сфері вивчення питань мотивації, можна зупинитися на такому: мотивація персоналу органів поліції – це система заходів, спрямованих на задоволення матеріальних, соціально-психологічних, особистісних потреб людини з метою мобілізації її прагнення до дії, потреби у високоефективній праці на підставі самоорганізації і самоуправління. До основних проблем у сфері мотивації персоналу органів поліції слід віднести недостатню увагу до використання нематеріальних форм, що звужує можливості керівництва в спонуканні персоналу до більш результативної праці. Найбільшої ефективності органи Національної поліції України зможуть досягнути в умовах комплексного підходу до вибору засобів мотивації персоналу, використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Досягнення бажаних результатів мотивації праці персоналу на підставі комплексного підходу до її організації можливе лише за умови врахування потреб кожної соціальної та вікової групи персоналу. Широке використання методів мотивації персоналу в практиці роботи органів поліції може служити підвищенню ефективності їх діяльності, забезпечити сталий розвиток в сучасних умовах.

**ВИСНОВКИ З ТЕМИ**

Служба в органах внутрішніх справ є різновидом державної служби, якій притаманні всі риси та принципи держаної служби. Разом із тим служба в органах внутрішніх справ має і свої особливості, котрі обумовлені характером завдань та функцій, здійснюваних Національною поліцією.

Всі особливості служби в органах внутрішніх справ обумовлюють особливі вимоги до особового складу Національної поліції. Однак та обставина, що праця співробітника Національної поліції пов'язана з реалізацією владних повноважень, з необхідністю застосування заходів державного примусу, накладає на кожного працівника Національної поліції підвищену відповідальність за наслідки прийнятих рішень та дії.

**МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ**

При підготовці даної теми необхідно використовувати рекомендовану літературу. Під час вивчення теми необхідно звернути увагу на зміст кадрової функції управління та її нормативної регламентації в системі Національної поліції. Особливої уваги потребує вивчення поняття і класифікації кадрів в органах внутрішніх справ. Під час підготовки до теми необхідно вивчити вимоги, що пред'являються до кадрів Національної поліції. Окремо необхідно дослідити процес організації роботи з кадрами в органах внутрішніх справ. Знання про основні положення теми, викладені у лекції доцільно розширити шляхом самостійної підготовки до семінарського заняття, керуючись робочою навчальною програмою дисципліни. Окремо варто зауважити на ключових словах і поняттях та опрацюванні нормативних актів МВС до теми.

ТЕМА № 6: Актуальні проблеми управління підрозділами Національної поліції в умовах, що ускладнюють оперативну обстановку

**(2 години)**

**ПЛАН ЛЕКЦІЇ:**

* + - 1. **Поняття і класифікація особливих (екстремальних) умов**
      2. **Характеристика управління органами поліції за особливих умов**
      3. **Управління органами поліції при надзвичайному стані**

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19

Про громадянські та політичні права : Міжнар. пакт, 16 груд. 1966 р., ратифікова- ний Указом Президії Верховної Ради Української РСР № 2148-VІІІ від 19.10.1973. URL: http://zakon.rada.gov.ua/ cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995\_043

1. Про затвердження Інструкції про порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності: Наказ МВС України від 10.12.2015 1560. Офіційний вісник України. від 29.01.2016. № 6. стор. 150. стаття 319
2. Про затвердження Інструкції про порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності: Наказ МВС України від 10.12.2015 № 1560. Офіційний вісник України. від 29.01.2016. № 6. Стор. 150. Ст. 31.
3. Про затвердження Класифікаційних ознак надзвичайних ситуацій: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 06.08.2018  № 658. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0969-18/print

Про затвердження Положення про єдину державну систему запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2016 р. № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-%D0%BF

Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: Постано- ва Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 878. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF

1. Про затвердження Положення про спеціалізовані служби цивільного захисту: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2015 № 469. Урядовий кур’єр. від 05.08.2015.№ 141.

Про затвердження Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 червня 2013 р. № 444. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/444-2013-%D0%BF

Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями: Постанова Кабінету Міністрів від 24.03.2004 № 368. Урядовий кур’єр. від 08.04.2004. № 66.

Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179. Офіційний вісник України. 2017. № 2. Ст. 522

Про затвердження Типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій: постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 р. № 409. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/409-2015-%D0%BF

Про затвердженою 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: наказ МВС України від 22.08.2016 № 859. Офіційний вісник України. від 07.10.2016. № 77. Стор. 107. Ст. 2583.

1. Про зону надзвичайної екологічної ситуації: Закон України від 13.07.2000 № 1908-IIII. ВВР України. 2000. № 42. Ст. 348.
2. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. ВВР України. 15. № 40-41. Стор. 1970. Ст. 379.

Про Правила дорожнього руху: постанова Кабінету Міністрів України від 10 жовтня 2001 р. № 1306. URL: https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1306-2001-%EF

Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. ВВР України. 2015. № 28. Ст. 250.

1. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2000 № 1550-III. ВВР України. 2000. № 23. Ст. 176.

Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 № 183/98-ВР. ВВР України. 1998. № 35. Ст. 237

1. Про утворення територіальних органів Національної поліції та ліквідацію територіальних органів Міністерства внутрішніх справ : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.09.2015 № 730. Урядовий кур’єр. від 24.09.2015. № 176.
2. Резолюция N 690 (1979) Парламентской ассамблеи Совета Европы "Декларация о полиции". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\_803

Адміністративна діяльність: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / М.В. Ковалів, З.Р. Кісіль, Д.П. Калаянов та ін. К. : Правова єдність, 2009.

Бандурка О.М. Теорія і практика управління органами внутрішніх справ України. Харків, 2004.

Басов А.В. Поняття «надзвичайна ситуація»: нормативно-правові та наукові підходи визначення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юри- спруденція. 2014. Вип. 11(1).

Великий енциклопедичний юридичний словник / Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України ; За ред. Ю. С. Шемшученко ; Редкол.: В.П. Горбатенко, В.Б. Авер’янов. Київ: Юридична думка, 2007.

Великий тлумачний словник сучасної української мови. – 2-ге вид. ВТС СУМ / голов. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.

Виприцький А.О. До питання про визначення змісту обмежувальних заходів в умо- вах надзвичайного стану. Форум права. 2012. № 1. С. 166-167. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\_index.

Єзерський Д.О. Правове регулювання надзвичайного стану в Україні. Юридичний ча- сопис Національної академії внутрішніх справ. 2014. № 1.

Казанчук І.Д. Компетенція органів Національної поліції України щодо охорони навколишнього природного середовища та екологічної безпеки в інтеграційних умовах. Наше право. 2017. № 1.

1. Ковалів М. В., Іваха В. О. Діяльність органів внутрішніх справ в умовах воєнного стану // Вісник Національного університету «Львівська політехніка2: збірник наукових праць. № 813. Серія: Юридичні науки / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; відп. ред. Н. І. Чухрай. Львів : Львівська політехніка, 2015.

Ковалів М.В., Рутар А.І., Павлишин Ю.В. Порядок і підстави введення правового режиму надзвичайного стану. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія юридична. 2015. Вип. 2.

Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. ВВР України. 2013. № 34-35. Ст. 458.

1. Курс адміністративного права України // Колпаков В.К., Кузьменко О.В., Пастух І.Д., Сущенко В.Д. та ін.; НАВС. Київ: Юрінком Інтер, 2013. С. 448.

Лихолоб В.Г. Органи внутрішніх справ у боротьбі із злочинністю. Київ. 1991. С. 106.

Протасенко К. Повноваження органів військового командування при введенні режиму надзвичайного стану. Гілея: науковий вісник. 2013. № 75. С. 522.

Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

**МЕТА ЛЕКЦІЇ:**

* сформувати знання у слухачів магістратури щодо поняття і класифікації особливих умов;
* узагальнити та систематизувати знання слухачів магістратури щодо особливостей діяльності органів Національної поліції при виконання покладених на них обов’язків в екстремальних умовах;
* сформувати знання про специфіку управління органами поліції за особливих умов;
* розвинути у слухачів магістратури вміння аналізувати інформацію у процесі здійснення управління органами поліції за особливих умов;
* сформувати знання слухачів щодо змісту управління органами поліції при надзвичайному стані

**ВСТУП**

Щоденна практична діяльність органів Національної поліції з надання поліцейських послуг, зокрема, у сферах забезпечення публічної безпеки і порядку та протидії злочинності, має різнобічний, багатогранний характер і завжди залежить від змін конкретної ситуації, які відбуваються переважно непрогнозовано і непередбачувано.

Раптові зміни й ускладнення ситуації зумовлюються виникненням різних надзвичайних умов, які можуть мати місце на окремих об’єктах, в населених пунктах, районах і областях, а також у певних регіонах і навіть на території всієї держави. Органи Національної поліції зобов’язані кваліфіковано діяти як у звичайних, так і в особливих (екстремальних) умовах. Такі умови можуть виникнути при стихійних лихах, аваріях і катастрофах, епідеміях та епізоотіях, масових порушеннях громадського порядку, внаслідок скоєння особливо небезпечних злочинів, що носять винятковий характер, або ж при спробі захоплення державної влади чи зміни конституційного ладу шляхом насильства.

За особливих умов порушується звичайний ритм життя населення окремих районів чи міст, можлива загроза для здоров’я та життя багатьох людей, виникають великі матеріальні збитки, дезорганізується робота державних установ, транспорту, зв’язку, загострюється соціальна напруженість, зростає рівень злочинності та інших порушень громадського порядку.

Органи Національної поліції повинні бути готовими до виконання додаткових спеціальних завдань, до роботи з великими моральними і фізичними навантаженнями і в більш складних умовах[[136]](#footnote-136).

**І. Поняття і класифікація особливих**

**(екстремальних) умов**

Особливі умови можуть викликатись соціальними явищами суто криміногенного характеру, якими можуть бути дії озброєних злочинців, втеча групи особливо небезпечних злочинців, захоплення заручників, повітряного чи морського транспортного судна, масові безладдя в громадських місцях, непокора і дезорганізація роботи в установах виконання покарань та інші, а також явищами соціального характеру і некриміногенного характеру, якими є масові неорганізовані виступи самодіяльних організацій, масові політичні, спортивні, культурні та інші заходи, що дестабілізують громадський порядок на певній території чи в цілому населеному пункті.

Крім явищ соціальних, до виникнення екстремальних ситуацій, що охоплюються поняттям особливих умов, можуть призвести також:

а) аномальні явища природного характеру з тяжкими наслідками (повінь, землетрус, обвали і зсуви, бурі, смерчі, урагани, снігові замети і лавини, ожеледиця, масові лісові, торфяні, степові та інші пожежі);

б) аномальні явища біологічного характеру (епідемії, епізоотії, масові отруєння, розповсюдження шкідників сільського та лісового господарства, які мають характер стихійного лиха);

в) аномальні явища техногенного походження (катастрофи, великі аварії, пожежі на підприємствах і в житлових масивах, вибухи на хімічних підприємствах, газонафтопроводах та ін.).

Особливі умови виникають також у надзвичайний та в воєнний час, коли органи Національної поліції виконують специфічні завдан- ня у сфері цивільної оборони і військово-мобілізаційної підготовки, а також за деяких інших ситуацій.

В особливих умовах надзвичайно ускладнюється оперативна обстановка, яка вимагає від органів Національної поліції інших прийомів і методів вирішення службових завдань, підвищення якості управління, посилення матеріально-технічного забезпечення. Особливого значення набувають рівень дисципліни та організованості, належний стан зв’язку та обміну інформацією, здатність до мобілізації всіх ресурсів органів Національної поліції, забезпечення їх взаємодії з органами влади та іншими правоохоронними структурами. Професіоналізм, організованість, рішучі дії, вміння діяти з дотриманням законності забезпечують ефективність зусиль органів Національної поліції в охороні громадського порядку за особливих умов. Успішне вирішення службових завдань при цьому досягається шляхом застосування комплексних заходів щодо охорони правопорядку й боротьби зі злочинністю і безпосередньо залежить від організації управління силами й засобами органів Національної поліції.

Особливим умовам, що викликані соціальними явищами криміногенного характеру, як правило, передують активні дії особи (групи осіб), що грубо порушують установлені правила поведінки, створюють загрозу життю та здоров’ю людей. Стихійні лиха (повінь, обвали, смерчі, урагани та інше) також створюють реальну загрозу життю населення, спричиняють великі збитки народному господарству, паралізують діяльність транспорту і зв’язку. При стихійних лихах виникають сприятливі умови для скоєння злочинів і різних інших правопорушень.

Велику загрозу для безпеки людей і тяжкі наслідки викликають явища техногенного походження (катастрофи, вибухи, пожежі) та явища біологічного характеру (епідемії та епізоотії).

Класифікація особливих (екстремальних) умов має практичну і теоретичну значимість. Кожен з виділених типів особливих умов має свій ступінь суспільної небезпеки. Залежно від цього начальник органу Національної поліції приймає управлінські рішення щодо захисту населення, попередження та ліквідації шкідливих наслідків, організації взаємодії з органами влади, іншими правоохоронними структурами. І в цьому полягає практичне значення класифікації. Її теоретичне значення полягає в тому, що вона дозволяє науково обґрунтувати різні види особливих умов, їх ознаки і деталі, вивчити причини їх виникнення, можливі шляхи запобігання їх появі, заздалегідь розробити найбільш оптимальні прийоми і методи управління органами Національної поліції під час виникнення таких умов.

У нормативних актах МВС України та у спеціальній літературі особливі умови характеризуються по-різному: як особливі, надзвичайні, екстремальні. Необхідно зауважити, що ці поняття мають різний зміст. Під екстремальними умовами слід розуміти такі надзвичайні обставини, які можуть спричинити катастрофічні наслідки і є винятковими за рівнем своєї небезпеки для життя громадян, працівників органів Національної поліції, занадто ускладнюють умови виконання службових обов’язків, вимагають негайних, рішучих, адекватних дій не тільки органів Національної поліції, а часто інших органів державної влади. У цілому ж особливі або надзвичайні умови вимагають від органів Національної поліції специфічного режиму роботи, вжиття додаткових заходів щодо забезпечення публічної безпеки і порядку, але, як правило, не становлять для громадської безпеки суттєвої загрози у разі їх вчасної локалізації та ліквідації.

У зв’язку з цим, причини виникнення особливих умов відносно діяльності органів Національної поліції можна поділити на об’єктивні, які не залежать від органів Національної поліції, і суб’єктивні, які виникли внаслідок незадовільної їх діяльності.

У залежності від поширеності дії можна розрізняти особособливі умови місцевого, регіонального і державного значення. Особливі умови місцевого значення можуть мати місце в окремому населеному пункті, в мікрорайоні, вони не створюють небезпеки для регіону чи країни в цілому. В особливих умовах місцевого значення може успіш- но діяти районний відділ (відділення) поліції з приданими йому си- лами і засобами. Особливі умови регіонального значення є такими, що можуть поширюватися на територію області та суміжні території, становлять небезпеку для населення регіону, завдають значної шкоди матеріальним цінностям, вимагають великих зусиль від правоохоронних органів і органів влади в усуненні їх наслідків (повінь на Закарпатті в 1992 р., 1993 р., 2008 р., 2010 р., влітку 2004 р. на Херсонщині).

Особливі (екстремальні) умови державного значення хоча й мають своє локальне місце виникнення й розповсюдження, але отримують загальнодержавний статус за наслідками (аварія на Чорнобильській АЕС з відомими катастрофічними наслідками (1986 р.); епідемія холери на півдні України (1994 р. та 1995 р.); спалах африканської чуми свиней (2016 р.); вибухи складів артилерійського озброєння у Новобогданівці Запорізької області (2004 р., 2005 р., 2006 р., 2007 р.), Лозовій Харківської області (2008 р.), Сватові Луганської області (2015 р.), Балаклії Харківської області (2017 р.) та Калинівці Вінницької області (2017 р.)).

За часом виникнення особливі умови можуть бути прогнозованими (очікуваними) і непрогнозованими (непередбачуваними). Ціла низка явищ соціального походження (і криміногенного, і некриміногенного характеру), явищ природнього і біологічного походжен- ня, інформація про які отримується на підставі аналізу інформації, наукових спостережень, вивчення закономірностей природи, що дає можливість передбачити і спрогнозувати відповідний розвиток подій. Це дає можливість органу Національної поліції заздалегідь підготуватися шляхом тренувань, навчань, накопичення сил і засобів до виконання обов’язків в особливих умовах.

Непередбачувані особливі умови завжди виникають раптово, вони мають, як правило, екстремальний характер і є серйозним випробуванням готовності органів Національної поліції до діяльності в надзвичайних умовах. При цьому деякі науковці розрізняють три типи фактору раптовості.

Перший тип – очікувана подія відома, управлінське рішення, яке повинно бути реалізовано при його появі, відпрацьоване і готове. Невідомий лиш час події.

Другий тип – очікувана подія відома лише в загальних рисах, а тому необхідне управлінське рішення підготувати практично неможливо. Час виникнення події так само невідомий.

Третій тип – невідомий не тільки час виникнення, а й характер самої події, що створює надзвичайно велику невизначеність відносно того, як діяти в обстановці раптовості[[137]](#footnote-137).

В органах Національної поліції розробляються спеціальні типові плани дій на випадок великих пожеж, масових заворушень, оборони особливо важливих об’єктів, повеней, тощо. Однак, слід пам’ятати, що перелік і класифікація особливих умов не можуть бути вичерпними. Крім того, одні й ті ж явища можуть мати різне походження і залежно від ситуації відноситись до тієї чи іншої групи в класифікації. Так, наприклад, велика пожежа, що виникла внаслідок посухи в лісовому масиві, буде віднесена до явищ природного характеру; пожежа, що виникла в житловому масиві внаслідок підпалу, – до соціальних явищ криміногенного характеру, а пожежа на газородовищі – до явищ техногенного походження [[138]](#footnote-138).

Особливі та екстремальні ситуації можуть виникнути не тільки в діяльності цілого органу Національної поліції, але і в практичній роботі окремого поліцейського чи групи працівників поліції. Внаслідок загострення криміногенної обстановки, зростання злочинності в її найбільш агресивних формах частішими стали випадки виникнен- ня екстремальних ситуацій, коли життю або здоров’ю поліцейського загрожує реальна небезпека. Найбільш часто екстремальні ситуації виникають під час припинення хуліганських дій чи інших правопорушень, що посягають на громадський порядок та безпеку, при реагуванні на факти вчинення насильства в сім’ї, затриманні злочинців, доставлянні правопорушників в орган поліції або складанні процесуальних документів у присутності правопорушника (ів).

Більшість таких випадків може виникнути у разі: виконання своїх обов’язків поліцейським наодинці з правопорушником, за умови неочікування агресії; відсутності уважного спостереження за поведінкою правопорушника, наближення до правопорушника чи дозволу тому підійти до поліцейського на відстань, яка дає можливість вчинити напад; відволікання на інші дії; втрати пильності; потрапляння у злочинну засідку; проявів нерішучості у застосуванні зброї за умови наявності підстав для її застосування, тощо. Готуючи орган Національної поліції до діяльності в особливих умовах, керівник має забезпечити підготовку до дій в таких умовах як колективу в цілому, так і окремих його працівників[[139]](#footnote-139).

Незважаючи на сучасний етап реформування органів поліції, й досі відчувається великий дефіцит у спеціалістах, які володіють методикою розв’язання конфліктів (особливо з населенням), управління стресовими ситуаціями, рекреаційної діяльності, соціальної реабілітації, а також здатних професійно оцінити соціальні і психологічні проблеми органів Національної поліції і в подальшому формувати позитивну громадську думку про їх діяльність[[140]](#footnote-140).

**ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО ПИТАННЯ**

Необхідно також більш предметно відмежувати нормативну базу діяльності підрозділів з виховної і соціально-психологічної роботи, завдання, функції, компетенцію, форми і методи взаємодії з іншими службами при організації соціально-психологічної роботи в органах Національної поліції.

Сучасний стан розвитку органів публічної влади вимагає формування у працівників органів Національної поліції бажання бути взірцем у дотриманні законності, дисципліни, професійному виконанні обов’язків щодо захисту прав і свобод громадянина, держави і суспільства, бути патріотом своєї Батьківщини. Як уявляється, саме активізація соціальної роботи, здійснення її на наукових засадах будуть сприяти виконанню окресленого завдання, дотриманню присяги поліцейського та Правил етичної поведінки поліцейського[[141]](#footnote-141).

### **ІІ. Характеристика управління органами поліції за особливих умов**

Здійснення процесу управління в органах Національної поліції за особливих умов залежить від причин їх виникнення, розповсюдженості, наслідків і завдань, які необхідно виконати. Центральний орган управління Національною поліцією постійно вживає заходи щодо удосконалення діяльності органів поліції в особливих умовах. За участю вищих навчальних закладів зі специфічними умовами навчання проводяться навчання з керівним складом ГУНП в областях і у великих містах, науково-практичні конференції та семінари з проблем підтримання публічної безпеки і порядку, удосконалення законодавства. Але ця проблема залишається актуальною, оскільки на практиці постійно відбуваються зміни в керівному складі, оновлюється персонал органів Національної поліції, а в процесі виконання типових планів діяльності органів поліції за особливих умов залишається багато недоліків, змінюються й самі причини, що можуть викликати особливі умови служби.

До діяльності в особливих умовах орган Національної поліції готується заздалегідь. З урахуванням оперативної обстановки, наявної інформації, політичних, економічних, соціальних умов, географічного положення, інших обставин наперед визначаються місця і час можливого виникнення подій і явищ, які можуть викликати особливі умови. Якщо можна спрогнозувати настання і розвиток особливих умов або вони є очікуваними, розробляються типові спеціальні плани, відповідно до яких здійснюється підготовка персоналу і необхідного матеріально-технічного забезпечення органу Національної поліції.

Для того, щоб типові плани по управлінню органами Національної поліції за особливих умов відповідали своєму призначенню, слід розробляти їх під конкретні цілі, наприклад: типовий план «Повінь» – для місцевостей, де вони регулярно мають місце; «Пожежа» – для населених пунктів із вогненебезпечними об’єктами; «Визволення» – на випадок захоплення заручників чи захоплення особливо важливого об’єкту; «Розшук» – з метою розшуку і затримання озброєних, особ- ливо небезпечних злочинців, що можуть з’явитись на території об- слуговування. Суміщення різних завдань в одному типовому плані не є доцільним.

Можуть бути розроблені також інші цільові плани. У таких планах визначаються наявні сили та засоби, склад зведеного загону, додаткові сили та засоби, резерви, варіанти посиленого несення служби строки підвищеної або бойової готовності задіяного персоналу, схема зв’язку, конкретні виконавці та їх обов’язки, календарний графік виконання заходів на той чи інший варіант розвитку надзвичайних подій. До плану додаються оперативні карти, схеми збору персоналу по тривозі, основні та запасні місця дислокації, порядок взаємодії з іншими правоохоронними органами. У плані вказуються також підстави й порядок введення плану в дію. Заздалегідь розроблені у вигляді планів проектів управлінські рішення, випробувані на практичних заняттях з персоналом і максимально наближені до реальної оперативної обстановки, є запорукою ефективної діяльності органів Національної поліції за особливих умов. Типові плани багаторазового використання дають можливість заощадити час при розробці управлінських рішень, виборі оптимальних варіантів і порядку дій персоналу в особливих умовах.

Окрема увага має приділятися психологічній підготовці особового складу, спеціальній фізичній і професійній натренованості та загартованості. При високій загальній підготовленості персоналу до дій в особливих умовах навіть їх раптове, непрогнозоване виникнення не змусить орган Національної поліції опинитися у складному становищі. Підготовка типового плану на випадок особливих умов, наприклад, організація розшукових заходів при появі озброєної злочинної групи, вимагає від керівника певного досвіду, знання особливостей місцевості, аналізу оперативної обстановки та інших обставин.

Як правило, розробка типового плану проходить у чотири етапи:

1. підготовчий;

2) безпосередньої розробки плану;

3) його узгодження, корегування і затвердження;

4) доведення до виконавців[[142]](#footnote-142).

На підготовчому етапі начальник органу Національної поліції з’ясовує цілі й завдання планування, вивчає законодавчі й відомчі нормативні акти МВС України, вказівки й рекомендації центрального органу управління поліцією з даної проблеми, досвід інших органів (збирає інформацію про подібні події та явища, які мали місце раніше, наслідки, реагування на них в минулому та способи запобігання таким ситуаціям). Начальник органу (суб’єкт управління) дає доручення зібрати пропозиції керівників підлеглих підрозділів щодо конкретних заходів, маршрутів, контрольних пунктів, місць розташування оперативних груп, закріплення транспорту, виконавців. З’ясовуються форми участі інших органів, якщо план стосується сфери їх компетенції (наприклад, порядок евакуації населення).

На другому етапі визначаються структура плану, перелік його позицій, склад оперативного штабу, його функціональні обов’язки, склад оперативних груп, порядок їх дій, організація контролю, зв’язку, матеріально-технічного постачання, готується схема розташування особливо важливих об’єктів, які підлягають охороні, склад і місце розташування резерву.

На третьому етапі проект плану узгоджується з органами влади, іншими правоохоронними структурами, зокрема, з прокуратурою, Службою безпеки України, митними і прикордонними підрозділами, військовим гарнізоном, з сусідніми органами Національної поліції і вищим керівництвом. У проект плану вносяться необхідні зміни і доповнення, проводиться його корегування, уточнюються спільні дії. Після цього проект плану доопрацьовується, в остаточному варіанті подається керівнику органу Національної поліції регіонального рівня (начальнику ГУНП) для затвердження, якщо це не належить до компетенції самого розробника типового плану.

На четвертому (заключному) етапі план доводиться до виконавців. Начальник на оперативній нараді, на заняттях, інструктажі чи в іншій формі оголошує типовий план як управлінське рішення, знайомить виконавців з їх функціональними обов’язками, що наступлять при введенні плану в дію, ставить додаткові завдання щодо організації виконання планових заходів. План за необхідності тиражується, висилається вищому суб’єкту управління, іншим органам, що мають причетність до його виконання. При цьому зберігається режим таємності, якщо планові заходи того вимагають.

Таким чином, типовий план становить собою управлінське рішення, призначене для багаторазового застосування в аналогічних ситуаціях, включаючи систематизований перелік невідкладних послідовних дій суб’єкта управління щодо мобілізації особового складу та ефективного використання сил і засобів у зв’язку з виникненням особливих умов.

При настанні особливих умов начальник органу Національної поліції повинен зібрати якомога більше інформації про подію, явище, що стали причиною їх виникнення. З цією метою на місце події направляються патрульна поліція, найближчі до місця пригоди поліцейські, уточнюються обставини події по каналах зв’язку, через міс- цеві органи влади чи конкретних посадових осіб. В окремих випадках на місці події може проводитись спеціальна розвідка. Одночасно здійснюється оповіщення персоналу органу Національної поліції і ставляться завдання відповідно до типового плану з урахуванням оперативної ситуації.

Наприклад, розглянемо особливості організації управління органами Національної поліції щодо забезпечення публічної безпеки і порядку в екстремальних екологічних ситуаціях.

Екстремальні екологічні ситуації виникають здебільшого внаслідок великих виробничих аварій і становлять собою значну потенційну небезпеку для населення та об’єктів народного господарства. Такі виробничі аварії можуть статися з технологічних причин або як результат стихійного лиха. Потенційна небезпека у таких ситуаціях полягає у можливості масових викидів токсичних або сильноотруйних речовин та розповсюдження хмар, їх випадів на великі відстані, у можливостях вибуху та пожежі на виробництві. Перш за все, це стосується підприємств хімічної, нафтохімічної, нафтота газопереробної промисловості. До хімічно небезпечних об’єктів можна віднести підприємства лакофарбової, фармацевтичної, харчової промисловості, на яких використовуються аміак, хлор, кислота та інші агресивні сполуки, великі залізничні вантажні вузли, вантажні порти, сховища та продуктопроводи із сильно діючими отруйними речовинами (СДОР), очисні споруди та ін. Територія України перенасичена еколо- гічно небезпечними об’єктами.

У випадку аварії на таких об’єктах утворюється зона хімічного забруднення, площа якої залежить від низки факторів (фізико-хімічних властивостей СДОР, умов їх зберігання, метеоумов, тощо). У такій ситуації виникає необхідність організації та проведення оповіщення населення, евакозаходів, рятувальних та інших невідкладних робіт. Зазначені дії проводяться комплексно силами підрозділів Державної служби надзвичайних ситуацій, органів Національної поліції, санітарно-медичних установ. При особливо тяжких наслідках за рішенням центральних органів влади залучаються військові підрозділи.

Основним завданням органів Національної поліції у таких надзвичайних умовах є забезпечення публічної безпеки і порядку та ефективна протидія злочинності. Крім того, персональний склад органів Національної поліції може взяти активну участь у рятувальних, ремонтно-відновлювальних, інженерно-технічних роботах, допомагаючи службам, для яких ці види робіт є профілюючими. В свою чергу, патрульна поліція, групи реагування патрульної поліції, інші підрозділи органів Національної поліції виконують в таких умовах також суто свої специфічні завдання.

При управлінні підрозділами органів Національної поліції в екстремальних екологічних ситуаціях виникає низка завдань, що вимагають швидкого та точного вирішення. До таких належать: уточнення параметрів можливої зони забруднення, визначення місць виставлення постів оточення, встановлення контрольно-пропускних пунктів, забезпечення руху формувань цивільної оборони та пожежної охорони до місця аварії, розміщення техніки та транспорту, виділення необхідної кількості сил та засобів для охорони майна гро- мадян та матеріальних цінностей, підтримання публічної безпеки і порядку на місці аварії, в місцях евакуації, захист персоналу від ураження, забезпечення життєдіяльності органу Національної поліції, постійна хімічна радіаційна розвідка, збір інформації та інші завдання. Зрозуміло, що вони будуть успішно виконуватись лише за умови попередньої підготовки органу Національної поліції до діяльності в таких чи подібних надзвичайних ситуаціях.

Але найбільш складним і майже постійним завданням для органів Національної поліції є знешкодження особливо небезпечних озброєних злочинних угруповань, підтримання публічної безпеки і порядку при масових заворушеннях та групових порушеннях громадського порядку, коли правопорядок порушується значною кількістю людей.

При виникненні особливих умов необхідно вивчити їх причини, розповсюдженість, наслідки, визначитись у виборі найбільш оптимальних форм реагування. Здійснюючи підтримання публічної безпеки і порядку за особливих умов, органи Національної поліції використовують такі методи соціального врегулювання як переконання і примус, зокрема, адміністративне припинення.

Роз’яснювальна робота як основна форма переконання громадян у необхідності свідомого й добровільного виконання правових вимог, припинення антигромадської поведінки, поряд з профілактичною роботою в трудових колективах і з окремими особами, є необхідною умовою послаблення соціальної напруги при масових порушеннях громадського порядку, блокуванні транспортних магістралей, порушеннях порядку при організації й проведенні мітингів, вуличних походів і демонстрацій, злісної непокори вимогам адміністрації в установах виконання покарань, тощо. Механізм переконання передбачає сукупність різних засобів, форм і методів впливу на свідомість і поведінку людей. Це й безпосереднє звернення до натовпу з пропозиціями розійтись, припинити протиправну поведінку, не допустити тяжких наслідків, звернення до лідерів (організаторів) правопорушень, виступи через засоби масової інформації, підготовка й розповсюдження текстів листівок і прокламацій, усунення причин, які спонукали масові порушення громадського порядку, та інформування про це населення, роз’яснення неминучої відповідальності за допущені або заплановані правопорушення. Правовим переконанням повинні займатись працівники органів Національної поліції, які самі добре знають законодавство, відомі учасникам правопорушень, користуються авторитетом і повагою серед населення.

Роз’яснювальна робота може поєднуватися з примусом, коли необхідно взяти під охорону окремі важливі об’єкти, перекрити шляхи можливого пересування учасників правопорушення, блокувати їх місцезнаходження, затримати злісних правопорушників, задокументувати їх протиправну діяльність, встановити їх особистість. Якщо переконання – це ціла система прийомів та способів з метою втілення у свідомості та реалізації в житті правової та моральної ідеології, принципів правових і моральних норм нашого суспільства, то примус це такий метод впливу, при якому на передній план виступає примусове нав’язування волі держави, це зовнішній вплив на поведінку в межах закону і моральних вимог, що ґрунтується на організованій силі і відзначається безперечністю та категоричністю[[143]](#footnote-143).

Заходи адміністративного припинення – найпоширеніша група адміністративного примусу. Вони можуть застосовуватись як для припинення кримінально караних діянь, так і у випадках скоєння адміністративних правопорушень. Надаючи поліції право на використання таких заходів адміністративного припинення як застосування зброї, засобів фізичного впливу, спеціальних засобів, чинне законодавство передбачає, що вони використовуються виключно для припинення правопорушень (як правило, кримінальних) при забезпеченні публічної безпеки і порядку, боротьбі із злочинністю. Аналіз практики свідчить, що ці заходи в багатьох випадках використовуються також для припинення кримінально караних дій в особливих умовах.

Заходи припинення, що здійснюють органи Національної поліції за особливих умов, можна розділити на дві групи. Перша – заходи загального призначення, до яких відносяться: доставлення порушника, адміністративне затримання, вилучення речей та документів, огляд (особистий огляд та огляд речей, поверхнева перевірка) та ін. До другої належать спеціальні заходи припинення: фізична сила, спеціальні засоби та вогнепальна зброя, тобто вони поєднуються із силовими примусовими діями. Рішення про їх застосування приймається у виняткових випадках, коли інакше припинити протиправну поведінку неможливо, тобто коли не дали бажаних результатів інші заходи адміністративно-примусового характеру. Такі заходи можуть застосовуватися, як правило, після попередження про їх використання, при суворому дотриманні вимог законодавства. Навіть якщо органи Національної поліції забезпечують підтримання публічної безпеки і порядку за особливих умов, дотримання законності є необхідною умовою їх діяльності. Дотримання законності забезпечується систе- матичним контролем з боку вищих органів управління, прокурорсь- ким наглядом, правом адміністративного та судового оскарження, контролем громадськості та засобів масової інформації.

Зважаючи на те, що органи Національної поліції діють постійно в складній ситуації, а особливі умови стають майже повсякденною реальністю, кожний працівник повинен чітко знати свої функціональні обов’язки на випадок виникнення надзвичайної ситуації та ретельно їх виконувати. Так, наприклад, оперативний черговий відділу органів Національної поліції при повідомленні про розбійний груповий напад із застосуванням вогнепальної зброї на касу підприємства вико- нує наступні дії:

– попередньо з’ясовує у потерпілих чи свідків точне місце нападу, кому потрібна медична допомога, чи є прикмети злочинців, зброї, інші обставини або дані, що можуть бути використані для розшуку злочинців по «гарячих» слідах, чи охоронялось приміщення каси, попереджає про необхідність збереження обстановки на місці до при- буття поліцейських;

* направляє на місце пригоди слідчо-оперативну групу в складі слідчого органу Національної поліції, працівників кримінальної поліції, спеціаліста–криміналіста, дільничного офіцера поліції, на території якого скоєно злочин, кінолога із службовою собакою;
* дає завдання про охорону місця пригоди і розшук злочинців найближчому до нього екіпажу патрульної поліції (групи реагування патрульної поліції) або направляє на місце свого помічника, поліцейського із резерву чи іншого співробітника;
* інформує про появу озброєної злочинної групи, прикмети злочинців і зброї патрульних, співробітників поліції охорони , оперативну службу, службу превентивної діяльності Національної поліції, Службу безпеки України, органи прикордонного контролю;
* викликає на місце пригоди медичних працівників, якщо в цьому є потреба;
* доповідає про отриману інформацію і вжиті заходи керівництву відділу Національної поліції, оперативному черговому ситуаційного відділу управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування ГУНП, інформує прокурора, місцеву владу;
* з’ясовує в працівників, що прибули на місце пригоди, наслідки злочину, суму та ознаки викрадених грошей, чи мають злочинці транспорт, їх додаткові прикмети, можливі напрямки пересування;
* проводить збір персоналу органів Національної поліції, видає зброю, засоби індивідуального захисту;
* вводить у дію самостійно або за розпорядженнями начальника спеціальний план розшуку і затримання злочинців, дає додаткову інформацію працівникам, задіяним для виконання цього плану, контролює своєчасність і повноту його виконання, зокрема, в питаннях блокування території, перекриття шляхів пересування, надходження орієнтировок за призначенням;
* викликає на місце пригоди керівників підприємства, матеріально відповідальних осіб для встановлення збитків;
* дає завдання на перевірку конкретних осіб, адрес, місць можливого укриття злочинців, якщо для цього є підстави;

якщо потерпілі особи перебувають у лікарні, одночасно з виїздом слідчо-оперативної групи направляє до медичного закладу поліцейського для з’ясування обставин нападу і отримання інформації, необхідної для розшуку злочинців;

* + дає завдання на перевірку в базах (банках) даних, що входять до єдиної інформаційної системи МВС України, прикмет злочинців, ознак зброї, автотранспорту, способу дії та ін.;
  + постійно підтримує зворотній зв’язок з працівниками, що перебувають на місці пригоди та задіяні до розшуку злочинців;
  + у невідкладних випадках може сам виїхати на перевірку оперативної інформації чи перевірку виконання розшукових заходів.

Таким є далеко не повний перелік обов’язків відповідального чергового за особливих умов, викликаних діями озброєної злочинної групи.

Під час дії в особливих умовах працівники органів Національної поліції можуть вживати заходи адміністративного припинення спеціального, екстраординарного призначення. Їх застосування є переважно прерогативою поліції, що відрізняє їх від заходів припинення загального призначення, які використовуються в діяльності багатьох суб’єктів адміністративно правової охорони.

Особливі умови, які викликають необхідність застосування спеціальних засобів, – це, як правило, невідкладні випадки, коли необхідно припинити протиправні дії, небезпечні для життя й здоров’я людей. Крім того, заходи спеціального призначення застосовуються тоді, коли були використані та не дали бажаних результатів усі інші можливі в даній ситуації форми попереднього впливу на правопорушників. Застосуванню сили, спеціальних засобів і зброї повинно передувати попередження про намір їх застосування, якщо це дозволяє обстановка. У тих випадках, коли є реальна небезпека для життя та здоров’я людей, поліція може застосовувати спеціальні заходи без попередження. Особливості діяльності органів Національної поліції за особливих умов передбачають необхідність організаційного виділення спеціальних підрозділів, груп чи окремих працівників, які мають підвищену професійну, фізичну чи спеціальну підготовку і здатні успішно виконувати окремі види адміністративної діяльності. До таких відносяться підрозділи поліції особливого призначення «КОРД» (корпус оперативно-раптової дії), снайпери, спеціалісти з кіно-, фото-, відеодокументування, зв’язкові та інші. Вогнепальну зброю та спеціальні засоби дозволяється використовувати не усім, а тільки тим працівникам, які пройшли відповідну професійну підготовку, обізнані з нормативними актами, здали заліки і за своїм посадовим становищем мають право на їх застосування.

Спеціальними ці заходи називаються ще й тому, що всі вони спрямовані безпосередньо на особу правопорушника, здатні завдати фізичної шкоди і навіть позбавити його життя. Поліцейські в необхідних випадках можуть застосувати для виконання покладених на них обов’язків будь-які засоби фізичного впливу, включаючи прийоми рукопашного бою, різних видів єдиноборств (самбо, карате, дзюдо, кунг-фу, таекван-до, тощо), залежно від ситуації, що склалася, а також від рівня фізичної підготовки поліцейського.

Фізична сила може застосовуватись для забезпечення особистої безпеки або/та безпеки інших осіб, припинення правопорушення, затримання особи, яка вчинила правопорушення, якщо застосування інших поліцейських заходів не забезпечує виконання поліцейським повноважень, покладених на нього законом, тобто, зокрема, для затримання правопорушника, який чинить опір, для подолання фізичного опору особи, яка доставляється до органу Національної поліції, фізичного опору при законному здійсненні обшуку, огляду або під час вилучення речових доказів. Цей перелік не є повним, можуть виникнути й інші ситуації. Застосування фізичної сили не оформлюється якимось спеціальним документом. У разі завдання тілесних ушкоджень необхідно надати невідкладну медичну допомогу і доповісти письмово своєму керівнику, а той зобов’язаний повідомити прокурора про завдання особі тілесних ушкоджень унаслідок застосування фізичної сили.

Спеціальні засоби являють собою сукупність пристроїв, приладів і предметів, спеціально виготовлених, конструктивно призначених і технічно придатних для захисту людей від ураження різними предметами (у тому числі від зброї), тимчасового (відворотного) ураження людини (правопорушника, супротивника), пригнічення чи обмеження волі людини (психологічної чи фізичної) шляхом здійснення впливу на неї чи предмети, що її оточують, з чітким регулюванням підстав і правил застосування таких засобів та службових тварин.

Відповідно до ст. 45 Закону України «Про Національну поліцію», спеціальні засоби застосовуються у випадках, коли були використані і не дали бажаних результатів усі інші форми попереднього впливу на правопорушників:

* 1. кайданки та інші засоби обмеження рухомості застосовуються:

а) до особи, яка підозрюється у вчиненні кримінального правопорушення та чинить опір поліцейському або намагається втекти;

б) під час затримання особи;

в) під час конвоювання (доставляння) затриманого або заареш-

тованого;

г) якщо особа своїми небезпечними діями може завдати шкоду собі і оточуючим;

ґ) під час проведення процесуальних дій з особами у випадках, коли вони можуть створити реальну небезпеку оточуючим або собі;

1. гумові та пластикові кийки застосовуються для:

а) відбиття нападу на поліцейського, іншу особу та/або об’єкт, що перебуває під охороною;

б) затримання особи, яка вчинила правопорушення і чинить злісну непокору законній вимозі поліцейського;

в) припинення групового порушення громадського порядку чи масових заворушень;

1. засоби, споряджені речовинами сльозогінної та дратівної дії, застосовуються для:

а) відбиття нападу на поліцейського, іншу особу та/або об’єкт, що перебуває під охороною;

б) припинення групового порушення громадського порядку чи масових заворушень;

1. засоби примусової зупинки транспорту застосовуються для примусової зупинки транспортного засобу, водій якого не виконав законні вимоги поліцейського щодо зупинки транспортного засобу, або якщо дії водія транспортного засобу створюють загрозу життю чи здоров’ю людини;
2. пристрої, гранати, боєприпаси та малогабаритні підривні пристрої для руйнування перешкод і примусового відчинення приміщень застосовуються для:

а) затримання особи;

б) звільнення особи, незаконно позбавленої свободи, яка знаходиться у приміщенні;

1. електрошокові пристрої контактної та контактно-дистанційної дії застосовуються для:

а) відбиття нападу на поліцейського, іншу особу та/або об’єкт, що перебуває під охороною;

б) відбиття нападу тварини, що загрожує життю і здоров’ю особи чи поліцейського;

1. спеціальні маркувальні та фарбувальні засоби застосовуються для:

а) маркування особи, яка підозрюється у вчиненні кримінального правопорушення;

б) припинення групового порушення громадського порядку чи масових заворушень з метою подальшого виявлення осіб та затримання, а також контролю за переміщенням речей;

1. пристрої, гранати та боєприпаси світлозвукової дії, засоби акустичного та мікрохвильового впливу застосовуються для:

а) відбиття нападу на поліцейського, іншу особу та/або об’єкт, що перебуває під охороною;

б) затримання особи, яка чинить збройний опір, або з метою примусити таку особу залишити територію (транспортний засіб, будівлю, споруду, земельну ділянку), де перебуває така особа;

в) звільнення особи, незаконно позбавленої свободи, яка знаходиться у приміщенні;

1. водомети, бронемашини та інші спеціальні транспортні засоби застосовуються для:

а) припинення групового порушення громадського порядку чи масових заворушень;

б) відбиття групового нападу, що загрожує життю та здоров’ю людей;

в) примусової зупинки транспортного засобу, водій якого не виконав законні вимоги поліцейського зупинитися;

г) затримання озброєної особи, яка підозрюється у вчиненні злочину;

1. пристрої для відстрілу патронів, споряджених гумовими чи аналогічними за своїми властивостями метальними снарядами несмертельної дії, застосовуються для:

а) захисту від нападу, що загрожує життю та здоров’ю людей, у тому числі поліцейського;

б) відбиття збройного нападу на об’єкти, що перебувають під охороною, конвої, житлові та нежитлові приміщення, а також для звільнення їх у разі захоплення;

в) затримання особи, яка підозрюється у вчиненні тяжкого або особливо тяжкого злочину і яка намагається втекти;

г) затримання особи, яка чинить збройний опір або намагається втекти з-під варти;

ґ) затримання озброєної особи, яка погрожує застосуванням зброї та інших предметів, що загрожують життю чи здоров’ю людей, у тому числі поліцейського;

д) подання сигналу тривоги або виклику допоміжних сил;

е) знешкодження тварини, яка загрожує життю чи здоров’ю людей, у тому числі поліцейського;

є) припинення групового порушення громадського порядку чи масових заворушень;

ж) відбиття групового нападу, що загрожує життю чи здоров’ю людей;

1. засоби, споряджені безпечними димоутворювальними препаратами, застосовуються для:

а) забезпечення маскування дій поліцейських, спрямованих на затримання особи, яка чинить збройний опір, або для того, щоб примусити таку особу залишити територію (транспортний засіб, будівлю, споруду, земельну ділянку), на якій вона перебуває;

б) звільнення особи, незаконно позбавленої свободи;

1. службовий собака застосовується під час:

а) патрулювання;

б) переслідування та затримання особи, яка підозрюється у вчиненні кримінального правопорушення;

в) під час конвоювання (доставлення) затриманої або заарештованої особи;

г) для відбиття нападу на особу та/або поліцейського;

1. службовий кінь застосовується під час:

а) патрулювання;

б) переслідування та затримання особи, яка підозрюється у вчиненні кримінального правопорушення[[144]](#footnote-144).

Наведений перелік підстав застосування спеціальних засобів є вичерпним і розширеному тлумаченню не підлягає.

Всі спеціальні засоби, які застосовуються органами Національної поліції за особливих умов, можна поділити на дві групи: засоби активної оборони і засоби забезпечення спеціальних операцій.

Засобами активної оборони визнаються гумові та пластикові кийки, кайданки та інші засоби обмеження рухомості, електрошокові пристрої контактної та контактно-дистанційної дії, пристрої для відстрілу патронів, споряджених гумовими чи аналогічними за своїми властивостями метальними снарядами несмертельної дії, та, відповідно, патронів із газовими зарядами, споряджених гумовими набоями, тощо.

До засобів забезпечення спеціальних операцій належать: пристрої, гранати, боєприпаси та малогабаритні підривні пристрої для руйнування перешкод і примусового відчинення приміщень; спеціальні маркувальні та фарбувальні засоби; пристрої, гранати та боєприпаси світлозвукової дії, засоби акустичного та мікрохвильового впливу; водомети, бронемашини та інші спеціальні транспортні засоби; засоби, споряджені безпечними димоутворюючими препаратами.

Правила зберігання, носіння та застосування спеціальних засобів, що є на озброєнні поліції, визначаються нормативними актами МВС України.

Застосування вогнепальної зброї є найбільш суворим заходом примусу за чітко визначених особливих умов. Закон України «Про Національну поліцію» (ст. 46) встановив детально і вичерпно такі підстави для застосування вогнепальної зброї:

1. для відбиття нападу на поліцейського або членів його сім’ї, у випадку загрози їхньому життю чи здоров’ю;
2. для захисту осіб від нападу, що загрожує їхньому життю чи здоров’ю;
3. для звільнення заручників або осіб, яких незаконно позбавлено волі;
4. для відбиття нападу на об’єкти, що перебувають під охороною, конвої, житлові та нежитлові приміщення, а також звільнення таких об’єктів у разі їх захоплення;
5. для затримання особи, яку застали під час вчинення тяжкого або особливо тяжкого злочину і яка намагається втекти;
6. для затримання особи, яка чинить збройний опір, намагається втекти з-під варти, а також озброєної особи, яка погрожує застосуванням зброї та інших предметів, що загрожують життю і здоров’ю людей та/або поліцейського;
7. для зупинки транспортного засобу шляхом його пошкодження, якщо водій своїми діями створює загрозу життю чи здоров’ю людей та/або поліцейського.

При цьому, застосування вогнепальної зброї без попередження допускається:

1. при спробі особи, яку затримує поліцейський із вогнепальною зброєю в руках, наблизитися до нього, скоротивши визначену ним відстань, чи доторкнутися до зброї;
2. у разі збройного нападу, а також у разі раптового нападу із застосуванням бойової техніки, транспортних засобів або інших засобів, що загрожують життю чи здоров’ю людей;
3. якщо особа, затримана або заарештована за вчинення особливо тяжкого чи тяжкого злочину, втікає із застосуванням транспортного засобу;
4. якщо особа чинить збройний опір;
5. для припинення спроби заволодіти вогнепальною зброєю[[145]](#footnote-145).

На завершення розгляду питання про підстави і порядок застосування органами Національної поліції примусових заходів можна виділити такі цілі їх застосування:

* + з метою попередження правопорушень (офіційне поперед- ження про неприпустимість протиправної поведінки, адміністратив- ний нагляд за особами, звільненими особами, перевірка документів, поверхнева перевірка, поліцейське піклування, тощо);
  + з метою припинення правопорушень (застосування зброї та інших спеціальних засобів, закриття підприємств або окремих цехів через порушення вимог дозвільної системи, правил пожежної безпеки, санітарних норм);
  + з метою забезпечення матеріальних правовідносин (утримання під вартою, огляд, арешти на майно, вилучення, підписка про невиїзд).

Працівники органів Національної поліції, які виконують обов’язки щодо підтримання публічної безпеки і порядку за особливих умов, мають знати організацію й тактику органів Національної поліції щодо забезпечення правопорядку за особливих умов, завдання, функції, форми і методи діяльності превентивних підрозділів поліції, рішення місцевих рад з питань охорони правопорядку, чинне законодавство, зокрема, те, яке регламентує діяльність органів Національної поліції та інших правоохоронних структур в особливих умовах. Працівники органів Національної поліції повинні вміти проводити індивідуальну профілактичну роботу з правопорушниками, знати технологію застосування заходів адміністративного припинення, взаємодіяти з громадськими організаціями, вести довірливі бесіди з громадянами, встановлювати з ними психологічний контакт[[146]](#footnote-146).

Дії органів Національної поліції за особливих умов повинні бути юридично грамотними, сприйматись учасниками порушень і громадянами, чиї права й свободи обмежуються, як справедливі та законні. Незаконні дії працівників органів Національної поліції можуть завдати значної шкоди, викликати соціальну напругу, прояви масової непокори, інші більш складні правопорушення.

Надзвичайна складність забезпечення публічної безпеки і порядку за особливих умов вимагає високої професійної підготовки працівників органів Національної поліції.

Дії учасників групових правопорушень часто відзначаються жорстокістю, нахабством і цинізмом, безконтрольністю поведінки й безвідповідальністю. У такій ситуації дуже важливо своєчасно затримати організаторів і активних учасників правопорушення. Від цього акту залежать подальший розвиток подій та якість розслідування. Затримання таких осіб проводиться відповідно до вимог

Кримінального процесуального кодексу України або Кодексу України про адміністративні правопорушення як першочергове і безпосередньо на місці пригоди чи невідкладно після правопорушення. Якщо правопорушників затримують поліцейські патрульної поліції, вони, як правило, оформлюють затримання рапортом, в якому повинні відзначити характер поведінки правопорушника в момент затримання, хто є свідком, чи є потерпілі, які речові докази вилучено, які особисті документи виявлено.

Практика показує, що зловмисники діють агресивно, чинять спротив і непокору, якщо вони разом апелюють до натовпу, роблять провокаційні заяви. Тому вибір тактики і моменту затримання дуже важливий. Він залежить також від того, чи намагається правопорушник зникнути, чи має при собі зброю, яким є його фізичний стан та від інших ситуативних обставин. Бажано, щоб на місце правопорушення негайно виїжджала слідчо-оперативна група в повному складі, яка підтримувала б зв’язок з нарядами патрульної поліції, з черговою частиною відділу Національної поліції, з іншими підрозділами, які задіяні в локалізації та ліквідації групового порушення громадського порядку. Якщо затримати правопорушників безпосередньо неможливо, то вживаються заходи щодо встановлення свідків, потерпілих, другорядних учасників правопорушення, щоб від них отримати інформацію, необхідну для встановлення особи, розшуку й затримання підозрілих.

При затриманні підозрілих необхідно провести огляд, запобігти намаганням правопорушників звільнитися від зброї, документів, інших доказів. Необхідно також обстежити місцевість, щоб виявити сліди злочинців, відшукати докази. При їх виявленні складається протокол відповідно до вимог Кримінального процесуального кодексу України чи Кодексу України про адміністративні правопорушення. Лідери протиправної групи відокремлюються від інших учасників, забезпечується їх ізоляція та охорона. На місці пригоди можуть використовуватись мегафони для звернення до учасників правопорушень із закликами заспокоїтись, припинити антигромадські дії, з роз’ясненнями наслідків та відповідальності[[147]](#footnote-147).

**ВИСНОВКИ до другого питання**

Після закінчення режиму особливих умов необхідно проводити аналіз діяльності органу Національної поліції у цілому, розглянути помилки в діях окремих працівників і недоліки в планах і рішеннях при забезпеченні публічної безпеки і порядку на різних стадіях: під час інструктажу, виїзду на місце пригоди, в процесі безпосередніх дій на місці, при застосуванні спеціальних засобів, при затриманні порушників, організації взаємодії з іншими органами. Результати аналізу повинні бути враховані при подальшій організації службової діяльності. Повинні бути вивчені причини і умови, що сприяли виникненню надзвичайної ситуації, про які інформуються органи виконавчої влади, суб’єкти господарювання, громадські організації та населення.

### **ІІІ. Управління органами поліції при надзвичайному стані**

В юридичній літературі надзвичайна ситуація розглядається як порушення нормальних умов життя і діяльності людей, спричинене аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, пожежею та іншою небезпечною подією, яка призвела (може призвести) до загибелі людей або значних матеріальних втрат, істотного погіршення стану навколишнього природного середовища[[148]](#footnote-148).

Зона надзвичайної ситуації – це окрема територія, акваторія, де склалася надзвичайна ситуація техногенного чи природного характеру.

Кодексом цивільного захисту України надзвичайна ситуація визначається як обстановка на окремій території чи суб’єкті господарювання на ній або водному об’єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров’ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання населення на такій території чи об’єкті, провадження на ній господарської діяльності[[149]](#footnote-149).

Надзвичайна екологічна ситуація – це надзвичайна ситуація, при якій на окремій місцевості сталися негативні зміни в навколишньому природному середовищі, що потребують застосування надзвичайних заходів з боку держави[[150]](#footnote-150).

Залежно від характеру походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України, визначаються такі види ситуацій:

### техногенного характеру:

* аварія – небезпечна подія техногенного характеру, що спри- чинила ураження, травмування населення або створює на окремій території чи території суб’єкта господарювання загрозу життю або здоров’ю населення і призводить до руйнування будівель, споруд, обладнання і транспортних засобів, порушення виробничого або транспортного процесу чи спричиняє наднормативні, аварійні викиди забруднюючих речовин та інший шкідливий вплив на навколишнє природне середовище;
* катастрофа – велика за масштабами аварія чи інша подія, що призводить до тяжких наслідків;
* дорожньо-транспортна пригода – подія, що відбулася під час руху дорожнього транспортного засобу, внаслідок якої загинули або зазнали травм люди чи заподіяна шкода майну;

пожежа – неконтрольований процес знищування або пошкодження вогнем майна, під час якого виникають чинники, небезпечні для істот та навколишнього природного середовища;

### природного характеру:

* стихійне лихо – природне явище, що діє з великою руйнівною силою, заподіює значну шкоду території, на якій відбувається, порушує нормальну життєдіяльність населення, завдає матеріальних збитків;
* епідемія – масове поширення інфекційної хвороби серед населення відповідної території за короткий проміжок часу;
* епізоотія – широке поширення заразної хвороби тварин за короткий проміжок часу, що значно перевищує звичайний рівень захворюваності на цю хворобу на відповідній території;
* епіфітотія – широке поширення на території однієї чи кількох адміністративно-територіальних одиниць заразної хвороби рослин, що значно перевищує звичайний рівень захворюваності на цю хворобу на відповідній території;

### соціальні;

1. воєнні.

Залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією наслідків, обсягів технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій:

1. державний;
2. регіональний;
3. місцевий;
4. об’єктовий.

Класифікаційні ознаки надзвичайних ситуацій визначаються центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту[[151]](#footnote-151). Виникнення надзвичайної ситуації зумовлює особливий (спеціальний) правовий режим діяльності усіх державних органів загалом і органів Національної поліції України зокрема.

Правовим режимом визначають особливий порядок правового регулювання, що встановлений у нормативно-правових актах і який забезпечується й охороняється державою з метою регулювання суспільних відносин в окремій сфері державного управління, виокремлюючи конкретний рівень діяльності (сприятливий або несприятливий) для задоволення інтересів суб’єкта права[[152]](#footnote-152).

За роки незалежності України законодавчою та виконавчою гілками влади зроблено багато для створення нормативно-правової бази, що регламентує організацію діяльності органів державної влади, у тому числі і Національної поліції України, при виникненні надзвичайних ситуацій. Так, правову систему, що регулює суспільні відносини в умовах введеного на певній території (усієї держави або окремого регіону) правового режиму надзвичайного стану в інтересах забезпечення національної безпеки України, складають:

1. Конституція України;
2. Закони України (основними з яких є: «Про правовий режим надзвичайного стану», «Про правовий режим воєнного стану», «Про зону надзвичайної екологічної ситуації», «Про охорону навколишнього природного середовища»), що регламентують порядок введення, забезпечення та скасування правових режимів, а також повноваження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в надзвичайних умовах;
3. підзаконні (президентські, урядові, міжвідомчі, відомчі) правові акти, що реалізують законодавчі норми щодо забезпечення спеціальних правових режимів, повноваження суб’єктів за особливих умов. Так, постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями» від 24 березня 2004 р. № 368 визначаються зміст та критерії визначення рівнів над- звичайних ситуацій[[153]](#footnote-153), постановою «Про затвердження Положення про спеціалізовані служби цивільного захисту» від 08 липня 2015 р. № 469 окреслені завдання органів державної влади при ліквідації наслідків надзвичайних подій[[154]](#footnote-154);
4. указ Президента України про введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях;
5. міжнародні договори, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України (наприклад, Угода про взаємодію держав– учасниць Співдружності Незалежних Держав на випадок евакуації їх громадян з третіх країн у разі виникнення надзвичайних ситуацій або Міжнародний пакт «Про громадянські та політичні права», що за- кріплює принципи дії надзвичайного стану, мету, умови та порядок його введення, права і свободи, які не можуть бути обмежені в умовах дії цього конституційно-правового режиму[[155]](#footnote-155)).

Для координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, установ і організацій, пов’язаної з техногенно-екологічною безпекою, захистом населення і територій, запобіганням і реагуванням на надзвичайні ситуації:

1. Кабінетом Міністрів України утворюється Державна комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;
2. міськими державними адміністраціями утворюються регіональні комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;

районними державними адміністраціями, виконавчими органами міських рад, районними у містах та селищними радами утворюються місцеві комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;

1. керівними органами підприємств, установ та організацій утворюються комісії з питань надзвичайних ситуацій.

Для координації робіт з ліквідації конкретної надзвичайної ситуації та її наслідків на державному, регіональному, місцевому та об’єктовому рівнях утворюються спеціальні комісії з ліквідації надзвичайної ситуації[[156]](#footnote-156).

При певних подіях надзвичайного характеру в країні в цілому або в окремих її регіонах може вводитися спеціальний правовий режим – надзвичайний стан.

У загальному розумінні надзвичайний стан визначається як тимчасовий особливий правовий режим у країні або в окремих її місцевостях, встановлений за надзвичайних умов на певний період[[157]](#footnote-157).

Запровадження надзвичайного стану в Україні регулюють два основні правові документи – Конституція України та спеціальний Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» від 16 березня 2000 року.

У ст. 1 Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» вказано, що «надзвичайний стан — це особливий правовий режим, який може тимчасово вводитися в Україні чи в окремих її місцевостях при виникненні надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру не нижче загальнодержавного рівня, що призвели чи можуть призвести до людських і матеріальних втрат, створюють загрозу життю і здоров’ю громадян, або при спробі захоплення державної влади чи зміни конституційного ладу України шляхом насильства і передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню та органам місцевого самоврядування відповідно до цього закону повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення безпеки і здоров’я громадян, нормального функціонування національної економіки, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, захисту конституційного ладу, а також допускає тимчасове, обумовлене загрозою, обмеження у здійсненні конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень»[[158]](#footnote-158).

Метою введення надзвичайного стану є усунення загрози та якнайшвидша ліквідація особливо тяжких надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру, нормалізація обстановки, відновлення правопорядку при спробах задля відновлення конституційних прав і свобод громадян, а також прав і законних інтересів юридичних осіб, створення умов для нормального функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інших інститутів громадянського суспільства[[159]](#footnote-159). Надзвичайний стан вводиться лише за наявності реальної загрози безпеці громадян або конституційному ладові, усунення якої іншими способами є неможливим.

Надзвичайний стан може бути введений в разі:

* 1. виникнення особливо тяжких надзвичайних ситуацій техно- генного та природного характеру (стихійного лиха, катастроф, осо- бливо великих пожеж, застосування засобів ураження, пандемій, панзоотій, тощо), що створюють загрозу життю і здоров’ю значних верств населення;
  2. здійснення масових терористичних актів, що супроводжуються загибеллю людей чи руйнуванням особливо важливих об’єктів життєзабезпечення;
  3. виникнення міжнаціональних і міжконфесійних конфліктів, блокування або захоплення окремих особливо важливих об’єктів або місцевостей, що загрожує безпеці громадян і порушує нормальну діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
  4. виникнення масових безпорядків, що супроводжуються насильством над громадянами, обмежують їх права і свободи;
  5. спроби захоплення державної влади чи зміни конституційного ладу України шляхом насильства;
  6. масового переходу державного кордону з території суміжних держав;
  7. необхідності відновлення конституційного правопорядку і діяльності органів державної влади.

Надзвичайний стан в Україні або в окремих її місцевостях вводиться Указом Президента України, який підлягає затвердженню Верховною Радою України протягом двох днів з моменту звернення Президента України.

До введення надзвичайного стану Президент України звертається через засоби масової інформації або в інший спосіб до груп осіб, організацій, установ, які є ініціаторами чи учасниками дій, що можуть бути приводом для запровадження надзвичайного стану, з вимогою припинити свої протиправні дії протягом встановленого у зверненні строку і попередженням про можливість введення надзвичайного стану. Водночас, за умов, що вимагають невідкладних заходів для врятування населення або недопущення загибелі людей, надзвичайний стан може бути введено без попередження. Введення надзвичайного стану на території Автономної Республіки Крим або в окремих її місцевостях може ініціювати Верховна Рада Автономної Республіки Крим.

Пропозиції щодо введення надзвичайного стану в Україні або в окремих її місцевостях Президентові України подає Рада національної безпеки і оборони України[[160]](#footnote-160). В разі необхідності введення надзвичайного стану з підстав, передбачених законодавством, пропозиції щодо його введення подає Кабінет Міністрів України. Указ Президента України про введення надзвичайного стану, затверджений Верховною Радою України, негайно оголошується через засоби масової інформації або в інший спосіб.

Надзвичайний стан в Україні може бути введено на строк не більш як 30 діб і не більш як 60 діб в окремих її місцевостях. У разі необхідності надзвичайний стан може бути продовжений Президентом України, але не більш як на 30 діб. Указ Президента України про продовження дії надзвичайного стану набирає чинності після його затвердження Верховною Радою України.

В умовах надзвичайного стану Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, міністерства, інші центральні і місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також військове командування та його представники, підприємства, установи і організації відповідно здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України та законами України, і забезпечують виконання заходів, передбачених законом.

Військовим командуванням, якому в межах, визначених законодавством, надається право разом з органами виконавчої влади, Радою міністрів Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування здійснювати заходи правового режиму надзвичайного стану, є[[161]](#footnote-161):

1. Головний орган військового управління Національної гвардії;
2. Служба безпеки України;
3. Військова служба правопорядку у Збройних Силах України. Окрім того, відповідно до законодавства, у період надзвичайного стану не може бути, відповідно, припинено чи обмежено повноваження Президента України, Верховної Ради України, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Верховної Ради Автономної Республіки Крим, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також судів, органів прокуратури України, органів, що здійснюють оперативно-розшукову діяльність, досудове розслідування.

Порядок скасування надзвичайного стану передбачає зворотні процедури. Верховна Рада України в разі усунення обставин, що обумовили необхідність введення надзвичайного стану, звертається до Президента України з пропозицією про скасування надзвичайного стану в Україні або в окремих її місцевостях. Після видання відповідного Указу Президента України про скасування надзвичайного стану раніше строку, на який він вводився, оголошується негайно через засоби масової інформації або в інший спосіб.

Указом Президента України про введення надзвичайного стану в інтересах національної безпеки та громадського порядку з метою запобігання заворушенням або кримінальним правопорушенням, для охорони здоров’я населення або захисту прав і свобод інших людей на період надзвичайного стану можуть запроваджуватися такі обмежувальні заходи[[162]](#footnote-162):

1. встановлення особливого режиму в’їзду і виїзду, а також обмеження свободи пересування по території, де вводиться надзвичайний стан;
2. обмеження руху транспортних засобів та їх огляд;
3. посилення охорони громадського порядку та об’єктів, що забезпечують життєдіяльність населення та народного господарства;
4. заборона проведення масових заходів, крім заходів, заборона на проведення яких встановлюється судом;
5. заборона страйків;
6. примусове відчуження або вилучення майна у юридичних і фізичних осіб.

Крім вказаних заходів, в період дії надзвичайного стану можуть здійснюватися додаткові заходи режиму надзвичайного стану від- повідно до Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» у зв’язку із надзвичайними ситуаціями техногенного або природного характеру (ст. 17) та з масовими порушеннями громадського порядку (ст. 18). Щодо останніх передбачені такі заходи[[163]](#footnote-163):

1. запровадження комендантської години (заборона перебувати на вулицях та в інших громадських місцях без спеціально виданих перепусток і посвідчень особи у встановлені години доби);
2. перевірка документів у громадян, а в необхідних випадках – проведення особистого огляду, огляду речей, транспортних засобів, багажу і вантажів, службових приміщень та житла громадян;
3. обмеження або тимчасова заборона продажу зброї, отруйних і сильнодіючих хімічних речовин, а також алкогольних напоїв та речовин, вироблених на спиртовій основі;
4. заборона виготовлення і розповсюдження інформаційних матеріалів, що можуть дестабілізувати обстановку;
5. тимчасове вилучення у громадян зареєстрованої вогнепальної і холодної зброї та боєприпасів, а у підприємств, установ і організацій – також навчальної військової техніки, вибухових, радіоактивних речовин і матеріалів, отруйних і сильнодіючих хімічних речовин;
6. регулювання роботи цивільних теле- та радіоцентрів, заборона роботи аматорських радіопередавальних засобів та радіовипромінювальних пристроїв особистого і колективного користування;
7. особливі правила користування зв’язком та передачі інформації через комп’ютерні мережі;
8. порушення питання про заборону діяльності політичних партій, громадських організацій в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров’я населення або захисту прав і свобод інших людей.

Указ Президента про введення надзвичайного стану повинен містити перелік і межі надзвичайних заходів, що застосовуються. З метою ліквідації особливо тяжких надзвичайних ситуацій у мирний час може здійснюватися цільова мобілізація, обсяги і строк проведення якої визначаються в Указі Президента України про введення надзвичайного стану.

Порушення режиму надзвичайного стану тягне за собою відповідальність, передбачену законодавством України. За порушення особою вимог режиму надзвичайного стану передбачено накладення адміністративного стягнення у вигляді штрафу або адміністративного арешту на строк до 15 діб, якщо ці порушення не тягнуть за собою кримінальної відповідальності.

Забезпечення громадського порядку, охорони життя, здоров’я, прав, свобод і законних інтересів громадян в умовах надзвичайного стану здійснюється силами і засобами органів Національної поліції, в тому числі Національної гвардії України, Служби безпеки України, Військової служби правопорядку у Збройних Силах України відповідно до їх повноважень. Перевищення особами, які беруть участь у підтриманні режиму надзвичайного стану, своїх повноважень, так само як і неправомірне застосування сили при виконанні обов’язків з охорони громадського порядку, тягнуть за собою відповідальність згідно із законодавством.

В умовах надзвичайного стану утворені відповідно до законів України військові формування залучаються разом із правоохоронними органами до вирішення завдань, пов’язаних із запровадженням і здійсненням заходів правового режиму воєнного стану, згідно з їх призначенням та специфікою діяльності. У свою чергу, надзвичайний стан покладає на них додаткові обов’язки.

Усі органи державної влади та місцевого самоврядування, підприємства, установи, політичні партії та громадські організації, а також громадяни на території, де введено надзвичайний стан, зобов’язані сприяти відповідним органам в здійсненні заходів правового режиму надзвичайного стану.

У надзвичайних ситуаціях, які можуть виникнути в державі, в ліквідації їх наслідків, забезпеченні при цьому публічного порядку і безпеки громадян, захисту майна важливе місце відводиться органам Національної поліції України.

Згідно зі ст. 23 Закону України «Про Національну поліцію»[[164]](#footnote-164), поліція відповідно до покладених на неї завдань: вживає заходів, спрямованих на усунення загроз життю та здоров’ю фізичних осіб і публічній безпеці, що виникли внаслідок учинення кримінального, адміністративного правопорушення; вживає заходів для забезпечення публічної безпеки і порядку на вулицях, площах, у парках, скверах, на стадіонах, вокзалах, в аеропортах, морських, річкових портах, інших публічних місцях; регулює дорожній рух та здійснює контроль за дотриманням Правил дорожнього руху його учасниками та за правомірністю експлуатації транспортних засобів на вулично-дорожній мережі; вживає всіх можливих заходів для надання невідкладної, зокрема, домедичної і медичної, допомоги особам, які опинилися в ситуації, небезпечній для їхнього життя чи здоров’я; здійснює контроль у межах своєї компетенції за дотриманням вимог режиму радіаційної безпеки у спеціально визначеній зоні радіоактивного забруднення; сприяє забезпеченню відповідно до закону правового режиму воєнного або надзвичайного стану, зони надзвичайної екологічної ситуації у разі їх оголошення на всій території України або в окремій місцевості.

Організація управління підрозділами поліції покладається на керівників територіальних органів Національної поліції України[[165]](#footnote-165). При цьому поліцейські, які проходять службу у відокремлених підрозділах міжрегіональних територіальних органів поліції та задіяні до виконання спеціальних службових завдань, на час їх виконання перебувають в оперативному підпорядкуванні ГУНП за місцем дислокації.

Особливістю управління та діяльності органів поліції за особливих умов є те, що органи Національної поліції України, їх структурні і відокремлені підрозділи у випадку уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану, відпрацювання та уведення в дію планів реагування на надзвичайні ситуації, а також виконання завдань територіальної оборони та цивільного захисту в особливий період виконують спеціальні службові завдання, визначені законо- давством України. 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.

Так, 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 пові- домляють їм інформацію про реальне виникнення надзвичайних ситуацій та можливі передумови виникнення підстав для виконан- ня спеціальних службових завдань;

2) забезпечують за напрямами діяльності участь в охороні публічного порядку, забезпечують безпеку дорожнього руху, охорону в установленому порядку об’єктів дер- жавної, 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 спеціаль- ного перепускного режиму на межах районів виникнення надзвичай- них ситуацій (пожеж, радіоактивного, хімічного, бактеріологічного (біологічного) зараження), районів проведення антитерористичних заходів, а також під час їх ліквідації і супроводження аварійно-ряту- вальної та іншої спеціальної техніки до осередків зон надзвичайних ситуацій;

5) організовують у межах компетенції регулювання дорож- нього руху на маршрутах евакуації, охорону публічного порядку на збірних та приймальних евакуаційних пунктах, пунктах посадки (ви- садки) на маршрутах евакуації і в районах (пунктах) розміщення ева- куйованого 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 та інші заходи.

У свою чергу, ГУ Національної поліції в областях в межах своєї компетенції[[166]](#footnote-166):

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 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 надзвичай- них ситуацій та мінімізації їх негативних наслідків;

4) організовують здійснення із залученням сил і засобів міжрегіональних територіальних органів Національної поліції 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, при проведенні евакуації; дотримання спеціальних режимів перевезень автомобільними дорогами та режимів допуску до зон надзвичайних ситуацій і 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 і уведення в дію (за необхідності за окремим наказом) планів оборони адмінбудівель органів і підрозділів поліції;

5) планують та здійснюють передбачені планами заходи участі у територіальній обороні;

6) здійснюють інші заходи, передбачені законодавством України.

При надзвичайному стані під час виконання спеціальних службових завдань органи і підрозділи Національної поліції 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 10.12.2015 року № 1560[[167]](#footnote-167).

Посилений варіант може бути введений на території держави або в окремих її регіонах чи населених пунктах у разі виникнення тяжких надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, що створюють загрозу життю і здоров’ю значної кількості населення, усунення якої є одним із основних завдань Національної поліції. Про переведення органів та підрозділів поліції на посилений варіант керівники, які мають право на його введення, повідомляють (за необхідності) органи державної влади і місцевого самоврядування, інші правоохоронні органи, юридичних осіб публічного і приватного права, які взаємодіють з ними в межах виконання мети введення посиленого варіанта.

В таких випадках Міністр внутрішніх справ або керівник ГУНП в області оголошує окремий наказ про порядок дій органів поліції в умовах надзвичайного стану[[168]](#footnote-168), в якому детально розробляються функціональні обов’язки, встановлюється режим зони, на якій вво- дяться особливі умови, який погоджується з місцевою владою та з іншими правоохоронними структурами. Як правило, в процесі ви- конання наказу створюються нові організаційні структури, залуча- ються додаткові сили, організується нова система управління i зв’яз- ку, проводяться спеціальні операції[[169]](#footnote-169). Поліцейські територіальних органів поліції, які безпосередньо задіяні у виконанні 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.

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. У разі підготовки до здійснення спеціальних службових завдань начальник територіального органу поліції організовує взаємодію задіяних ор- ганів 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 мі- жрегіональних територіальних органів Національної поліції, участі у проведенні нарад відповідних органів управління державних ад- міністрацій, координаційних груп Антитерористичного центру при регіональних органах Служби безпеки України, військових комісаріатів 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[[170]](#footnote-170);
5. регулярного обміну (коригування, уточнення) розрахунками 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.

У цьому випадку відповідно до рівнів функціонування єдиної державної системи цивільного захисту взаємодія здійснюється:

1. на регіональному рівні – між відповідними ГУНП та міжрегіо- нальними територіальними органами Національної поліції України;
2. на місцевому рівні – між відокремленими підрозділами міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України і відокремленими підрозділами ГУНП.

Органи Національної поліції, як складова частина системи державного управління, в умовах надзвичайного стану можуть наділятися додатковими повноваженнями для проведення заходів, необхідних для якнайшвидшої нормалізації обстановки, відновлення конституційного правопорядку i законності, а також для ліквідації загрози безпеці громадян.

Так Національна поліція у межах компетенції, передбаченої законодавством[[171]](#footnote-171): уживає заходів щодо забезпечення публічної безпеки і порядку на вулицях, площах, у парках, скверах, на стадіонах, вокзалах, в аеропортах, морських та річкових портах, інших публічних місцях; регулює дорожній рух та здійснює контроль за додержанням Правил дорожнього руху, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 10 жовтня 2001 року № 1306[[172]](#footnote-172), його учасниками та за правомірністю експлуатації транспортних засобів на вулично-дорожній мережі; здійснює супроводження транспортних засобів у випадках, передбачених законом; інформує Державну службу надзвичайних ситуацій (ДСНС) на державному, регіональному і місцевому рівнях про ознаки загрози або виникнення надзвичайних ситуацій, пожеж та небезпечних подій; надає послуги з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги; організовує та здійснює заходи щодо рятування людей, забезпечення їх безпеки, охорони майна в разі стихійного лиха, аварій, пожеж, катастроф та ліквідації їх наслідків; уживає всіх можливих заходів для надання невідкладної, зокрема, домедичної і медичної, допомоги особам, які постраждали внаслідок кримінальних чи адміністративних правопорушень, нещасних випадків, а також особам, які опинилися в ситуації, небезпечній для їх життя чи здоров’я; здійснює контроль у межах компетенції, визначеної законом, за додержанням вимог режиму радіаційної безпеки в спеціально визначеній зоні радіоактивного забруднення; сприяє забезпеченню правового режиму воєнного або надзвичайного стану, зони надзвичайної екологічної ситуації в разі їх оголошення на всій території України або в окремій місцевості; надає допомогу органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування у відселенні людей з місць, небезпечних для проживання, проведенні евакуації населення; бере участь у здійсненні карантинних заходів під час епідемій та епізоотій; надає дозвіл підрозділам оперативно-рятувальної служби цивільного захисту на доступ (у встановленому порядку) на територію об’єктів Національної поліції України для запобігання виникненню або ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, пожеж та небезпечних подій; здійснює інші заходи, передбачені законодавством.

При введенні режиму надзвичайного або воєнного стану поліція забезпечує охорону публічного порядку, виконання посадовими осо- бами і громадянами вимог встановлених цими режимами і в межах своєї компетенції вживає поліцейські превентивні заходи та заходи примусу. Працівники поліції, залучені до підтримання режиму надзвичайного стану, можуть бути задіяні також для: забезпечення особливого порядку в’їзду i виїзду i обмеження свободи пересування по території, де запроваджено надзвичайний стан; для обмеження руху транспортних засобів i їх огляду; охорони об’єктів, що забезпечують життєдіяльність населення та об’єктів народного господарства; для виконання заборони на проведення мітингів, вуличних походів i демонстрацій, а також інших масових заходів; запровадження комендантської години; обмеження окремих видів торгівлі (зброєю, спиртними напоями, отруйними, сильно діючими хімічними речовинами); тимчасового вилучення у громадян зареєстрованої вогнепальної i холодної зброї та боєприпасів, а у підприємств, установ i організацій навчальної військової техніки, вибухових та інших небезпечних речовин; надання допомоги місцевим органам державної влади у проведенні тимчасового виселення людей з місць, небезпечних для проживання; додержання громадянами правил комендантської години; проведення карантинних і інших обов’язкових санітарно-протиепідемічних заходів; для підтримання особливого порядку розподілу продуктів харчування i предметів першої необхідності; для проведення невідкладних аварійно-рятувальних i відновлювальних робіт, тощо.

Безпосередня координація виконання спеціальних службових завдань органами поліції на відповідній території, а також підготовка, навчання і тренування за відповідними напрямами діяльності здійснюються[[173]](#footnote-173):

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[[174]](#footnote-174);

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[[175]](#footnote-175)) та територіальними органами поліції;

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 або військово-цивільними адміністраціями (відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації»[[176]](#footnote-176)).

При настанні умов згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану» може бути тимчасово введено воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її тери- торіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обме- ження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень[[177]](#footnote-177). Повноваження поліції під час воєнного стану у загальному вигляді регулюються Резолюцією № 690 Парламентської асамблеї Ради Європи «Декларація про поліцію», згідно з якою поліцейський продовжує виконувати свої завдання охорони громадян і майна під час війни і ворожої окупації в інтересах громадянського населення[[178]](#footnote-178).

Особливості організації діяльності поліції щодо забезпечення правопорядку в умовах воєнного стану визначено чинним законодавством, насамперед Законом України «Про правовий режим воєнного стану», вони залежать від завдань, які повинні бути виконаними, та стану оперативної обстановки. З урахуванням політичних, економічних, соціальних умов, оперативної обстановки, наявної інформації та інших обставин розробляються спеціальні плани, відповідно до яких здійснюються розстановка особового складу і матеріально-технічне забезпечення. Для того, щоб типові плани з забезпечення публічного порядку і безпеки відповідали своєму призначенню, їх розробляють під конкретні цілі (наприклад, на випадок захоплення заложників або захоплення особливо важливого об’єкта; з метою розшуку і затримання озброєних, особливо небезпечних злочинців, що можуть з’явитись на території обслуговування)[[179]](#footnote-179). Можуть бути й інші цільові плани.

У таких планах визначаються наявні сили та засоби, додаткові сили і засоби, резерви, варіанти посиленого несення служби, підвищена готовність особового складу, схеми зв’язку, конкретні виконавці та їх обов’язки, календарний графік виконання заходів на той чи інший варіант розвитку особливих подій. До плану додаються оперативні карти, схеми збору особового складу за тривогою, основні та запасні місця дислокації, порядок взаємодії з іншими правоохоронними органами. В плані вказуються також підстави і порядок введення його в дію. Заздалегідь розроблені планові заходи, максимально наближені до реальної оперативної обстановки, є запорукою ефективної діяльності органів поліції в умовах воєнного стану. Типові плани багаторазового використання дають можливість економити час, розробляючи управлінські рішення, вибираючи оптимальні варіанти і порядок дій, попередньо розраховуючи сили і засоби, готувати особовий склад до діяльності в умовах воєнного стану[[180]](#footnote-180).

В процесі управління та організації взаємодії органів Національної поліції інформаційне забезпечення здійснюється шляхом оперативного обміну інформацією (у телефонному режимі, електронними повідомленнями, факсограмами) між:

1. ситуаційними відділами (черговими частинами) управлінь організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагу- вання ГУНП та підрозділами міжрегіональних територіальних ор- ганів Національної поліції України – на регіональному рівні (АР Крим, області, міста Київ та Севастополь);
2. черговою службою відокремлених підрозділів ГУНП та відокремленими підрозділами міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України – на місцевому рівні[[181]](#footnote-181).

**ВИСНОВКИ до третього питання**

Надзвичайний стан, викликаний явищами соціального криміногенного і некриміногенного характеру, явищами техногенного, природного і біологічного походження, вимагає комплексного вирішення, залучення усіх сил та засобів щодо подолання тяжких наслідків, належної координації та взаємодії різних суб’єктів у забезпеченні правопорядку та захисту інтересів держави і громадян.

Здійснення заходів щодо впровадження і забезпечення дії надзвичайного стану покладається згідно з Указом Президента України на органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та відповідні військові командування. В процесі взаємодії вони здійснюють спільні заходи, передбачені чинним законодавством, забезпечують контроль за додержанням громадського порядку, прав і свобод громадян, їх безпеки, захисту інтересів держави на відповідних територіях.

**ВИСНОВКИ З ТЕМИ**

Таким чином, сутність поняття «надзвичайний стан» полягає у змісті правовідносин, що виникають у зв’язку із запобіганням, виникненням, локалізацією і ліквідацією надзвичайних ситуацій[[182]](#footnote-182). Жодна країна світу, незважаючи на рівень свого економічного розвитку, не застрахована від виникнення надзвичайних ситуацій, які характеризуються непередбачуваністю, переходом центральних та місцевих органів виконавчої влади до надзвичайних методів управління й особливого методу регулювання суспільних відносин у всіх галузях життя, підвищеною небезпекою для нормального функціонування держави, життя і здоров’я громадян.

В Україні запобігання виникненню надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру (надзвичайної екологічної ситуації) та ефективна ліквідація їх наслідків є одним із головних пріоритетів у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, правоохоронних органів, підприємств, установ та організацій, юридичних осіб, людини і громадянина у сфері забезпечення екологічної безпеки – важливої складової національної безпеки держави.

**МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ**

При підготовці даної теми необхідно використовувати рекомендовану літературу. Під час вивчення теми необхідно звернути увагу на зміст кадрової функції управління та її нормативної регламентації в системі Національної поліції. Особливої уваги потребує вивчення поняття і класифікації кадрів в органах внутрішніх справ. Під час підготовки до теми необхідно вивчити вимоги, що пред'являються до кадрів Національної поліції. Окремо необхідно дослідити процес організації роботи з кадрами в органах внутрішніх справ. Знання про основні положення теми, викладені у лекції доцільно розширити шляхом самостійної підготовки до семінарського заняття, керуючись робочою навчальною програмою дисципліни. Окремо варто зауважити на ключових словах і поняттях та опрацюванні нормативних актів МВС до теми.

1. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка]; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 20 [↑](#footnote-ref-1)
2. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 27. [↑](#footnote-ref-2)
3. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 30-33 [↑](#footnote-ref-3)
4. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 35-39 [↑](#footnote-ref-4)
5. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін.; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878. [↑](#footnote-ref-6)
7. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878. [↑](#footnote-ref-7)
8. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 138 [↑](#footnote-ref-8)
9. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 138 [↑](#footnote-ref-9)
10. Запобігання та протидія проявам корупції (для працівників органів державної вла- ди та місцевого самоврядування I–VIІ категорії посад): посіб. / С. Г. Братель, В. В. Васи- левич, Н. І. Золотарьова та ін. К.: Нац. акад. внутр. справ, 2012. с. 74-75. [↑](#footnote-ref-10)
11. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179 URL: [http://zakon.rada.gov.ua/go/z1576-16.](http://zakon.rada.gov.ua/go/z1576-16) [↑](#footnote-ref-11)
12. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179 URL: [http://zakon.rada.gov.ua/go/z1576-16.](http://zakon.rada.gov.ua/go/z1576-16) [↑](#footnote-ref-12)
13. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179 URL: [http://zakon.rada.gov.ua/go/z1576-16.](http://zakon.rada.gov.ua/go/z1576-16) [↑](#footnote-ref-13)
14. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 141. [↑](#footnote-ref-14)
15. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 141. [↑](#footnote-ref-15)
16. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 160. С. 252. [↑](#footnote-ref-16)
17. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авто- ритету. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2014. Вип. 1. С. 225. [↑](#footnote-ref-17)
18. Берн Е. Лідер і група : Про структуру і динаміку організацій і груп. Київ: Літур, 2001. 320 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Куліков В. М. Методи управління. Київ: МАУП, 2007. 157 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Куліков В. М. Методи управління. Київ: МАУП, 2007. 157 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Короткий психологічний словник / за ред. В. Петровського. М.: Педагогіка, 2000. 412 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 144. [↑](#footnote-ref-22)
23. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 255. [↑](#footnote-ref-23)
24. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379 [↑](#footnote-ref-24)
25. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України 15 березня 2018 року № 2337-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 29. ст.233. [↑](#footnote-ref-25)
26. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 147-148. [↑](#footnote-ref-26)
27. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х.: ХНУВС, 2011. С. 130. [↑](#footnote-ref-27)
28. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб’єкти управління підприємством. Агросвіт. 2011. № 20. С. 64-65. [↑](#footnote-ref-28)
29. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 130-131. [↑](#footnote-ref-29)
30. Аверьянов В. Б. Функции и организационная структура органа государственного управления. К.: Наук. думка, 1979. С. 27. [↑](#footnote-ref-30)
31. Клочко А. М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України: монографія. Х.: Золота миля, 2012. С. 115. [↑](#footnote-ref-31)
32. Социологический энциклопедический словарь / Г.В. Осипов. М.: ИНФРА-М-Норма, 1998. С. 397. [↑](#footnote-ref-32)
33. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 149. [↑](#footnote-ref-33)
34. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х. : ХНУВС, 2011. С. 149. [↑](#footnote-ref-34)
35. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379 [↑](#footnote-ref-35)
36. Управління корупційними ризиками при прийняті кадрових рішень у сфері управ- ління, що належить до відання МВС: методичні рекомендації. К.: ДНДІ МВС України, 2016. 42 с [↑](#footnote-ref-36)
37. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С.259 [↑](#footnote-ref-37)
38. Основи управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, Р. А. Калюжний та ін. Х.: ХНУВС, 2011. С. 152. [↑](#footnote-ref-38)
39. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379 [↑](#footnote-ref-39)
40. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379 [↑](#footnote-ref-40)
41. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 09.11.2016  № 1179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16> [↑](#footnote-ref-41)
42. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 09.11.2016  № 1179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16> [↑](#footnote-ref-42)
43. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 268-269 [↑](#footnote-ref-43)
44. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие.. Київ. МАУП, 2003. С. 242. [↑](#footnote-ref-44)
45. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України від 01.12.1992. 1992 р. № 48. стаття 650 [↑](#footnote-ref-45)
46. Брокгауз Ф. А. Энциклопедический словарь (в 86 томах с иллюстрациями и допол- нительными материалами) / Ф. А. Брокгауз, И. А. Эфрон. URL: <http://www.vehi.net/> brokgauz. [↑](#footnote-ref-46)
47. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України від 01.12.1992. 1992 р. № 48. стаття 650 [↑](#footnote-ref-47)
48. Дяченко Н. П. Методологічне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. 2013. №. 4. С. 196. [↑](#footnote-ref-48)
49. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: навч. посіб. Київ: Університет «Україна». 2014. С. 17-18 [↑](#footnote-ref-49)
50. Дяченко Н. П. Методологічне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. 2013. №. 4. С. 197-198 [↑](#footnote-ref-50)
51. Коваль Р.А.. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів влади: авто- реф. дис. … канд. наук з держ. управ.: 25.00.02. Запоріжжя, 2008. С. 8. [↑](#footnote-ref-51)
52. Мовчан А.В. Теоретичні засади інформаційно-аналітичного забезпечення опера- тивно-розшукової діяльності. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2011. № 2. С. 182. [↑](#footnote-ref-52)
53. Давидов Р. М. Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення ОВС України. Пу- блічне право. 2016. №. 2. С. 208. [↑](#footnote-ref-53)
54. Давидов Р. М. Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення ОВС України. Пу- блічне право. 2016. №. 2. С. 208 [↑](#footnote-ref-54)
55. Положення про Інтегровану інформаційно-пошукову систему органів внутрішні справ України: наказ МВС від 12.10.2009 № 436. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/> show/z1256-09. [↑](#footnote-ref-55)
56. Про затвердження Положення про інформаційно-телекомунікаційну систему «Інформаційний портал Національної поліції України»: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 03.08.2017  № 676. Офіційний вісник України від 26.09.2017. 2017 р. № 75. стор. 385. стаття 2306. код акта 87310/2017 [↑](#footnote-ref-56)
57. Про затвердження Положення про інформаційно-телекомунікаційну систему «Інформаційний портал Національної поліції України»: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 03.08.2017  № 676. Офіційний вісник України від 26.09.2017. 2017 р. № 75. стор. 385. стаття 2306. код акта 87310/2017 [↑](#footnote-ref-57)
58. Про затвердження Положення про інформаційно-телекомунікаційну систему «Інформаційний портал Національної поліції України»: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 03.08.2017  № 676. Офіційний вісник України від 26.09.2017. 2017 р. № 75. стор. 385. стаття 2306. код акта 87310/2017 [↑](#footnote-ref-58)
59. Закон України «Про Національну поліцію» : наук.-практ. комент. / МВС України, Хар- ків. нац. ун-т внутр. справ ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. І. Безпа- лова, К. Ю. Мельник, О. О. Юхно та ін. ; передм. В. В. Сокуренка]. Харків. 2016. С. 109-110 [↑](#footnote-ref-59)
60. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 21--211. [↑](#footnote-ref-60)
61. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 21--211. [↑](#footnote-ref-61)
62. Ягупов В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління професійно-тех- нічними навчальними закладами. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Сер.: Професійна педагогіка. 2015. №. 9. С. 81-82. [↑](#footnote-ref-62)
63. Коломієць Є.В. Удосконалення механізму інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління в Україні: дис. … канд. наук з держ. управ.: 25.00.02. Київ, 2015. С. 50. [↑](#footnote-ref-63)
64. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб. Київ: МАУП. 2002. С.130 [↑](#footnote-ref-64)
65. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 212-213 . [↑](#footnote-ref-65)
66. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 213-214. [↑](#footnote-ref-66)
67. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С.215-217 . [↑](#footnote-ref-67)
68. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: підручник. Харків: Ун-т внутр. справ. 1998. С. 160-161 [↑](#footnote-ref-68)
69. Ортинський В.Л., Кісіль З.Р., Ковалів М.В. Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи, основні засади): наочний посіб- ник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2007. С. 46. [↑](#footnote-ref-69)
70. Максименко Д. В. Організація аналітичної роботи як основа прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету «Економіка». 2010. № 29. С. 239. [↑](#footnote-ref-70)
71. Гаврилко П.П., Підлипна Р.П., Лалакулич М.Ю., Підлтпний Ю.В. Організація аналітич- ної роботи на підприємстві та оформлення її результатів. Науковий вісник НЛТУ Украї- ни. 2011. вип. 21. С. 315. [↑](#footnote-ref-71)
72. Лазаришина І.Д. Економічний аналіз: теорія, методологія, практика: автореф. дис. … д-ра. економ. наук: 08.06.04. Тернопіль, 2006. 36 с. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/> inode/p-2/34369.html. [↑](#footnote-ref-72)
73. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 220-221. [↑](#footnote-ref-73)
74. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С.220-224. [↑](#footnote-ref-74)
75. Бондаренко І. П. Вивчення та аналіз оперативної обстановки оперативними підрозділами МВС України. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка. 2012. №. 2. С. 296 [↑](#footnote-ref-75)
76. Грицаченко В.В. Проблеми реалізації фактичних даних, отриманих в результаті здій- снення ОРД. Вісник Запорізького юридичного інституту. 1999. № 2 (7). С. 148. [↑](#footnote-ref-76)
77. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С.220-224. [↑](#footnote-ref-77)
78. Бугайчук К. Планування у процесі публічного адміністрування в органах національної поліції. Дприємництво, господарство і право. 2019. № 2. С. 84-89. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/2/17.pdf> [↑](#footnote-ref-78)
79. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник / за ред. канд. юрид. наук Ю.Ф. Кравченка. Київ : Національна академія внутрішніх справ України, 1999. 702 с. С. 95. [↑](#footnote-ref-79)
80. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 200 c. С. 203. [↑](#footnote-ref-80)
81. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт. 2015. 336 с. URL: http://stud. com.ua/31802/menedzhment/funktsiyi\_metodi\_ upravlinnya#87 (дата звернення 15.12.2018) [↑](#footnote-ref-81)
82. Управління в митній службі: підручник / за ред. Ю.Д. Кунєва / Державна митна служба України. Академія митної служби України. Київ : ЦНЛ. 2006. 408 с. URL: http://readbookz.net/ pbooks/book-10/ua/chapter-620 (дата звернення: 12.01.2019). [↑](#footnote-ref-82)
83. Новікова М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с. с. 22-23 [↑](#footnote-ref-83)
84. Кальниш Ю.Г., Лозинська Т.М., Тимцуник В.І. Публічне адміністрування : навчальний посібник. Полтава : РВВ ПДАА. 2015. 185 с. URL: https://goo.gl/kHokVL (дата звернення: 02.01.2019). [↑](#footnote-ref-84)
85. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт. 2015. 336 с. URL: http://stud. com.ua/31802/menedzhment/funktsiyi\_metodi\_ upravlinnya#87 (дата звернення 15.12.2018). [↑](#footnote-ref-85)
86. Бакуменко В.Д., Усаченко Л.М., Червякова О.В. Теоретичні засади державного управління : навчальний посібник / за заг. ред. Л. М. Усаченко. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с. С. 49. [↑](#footnote-ref-86)
87. Дементьєв В.В., Гордон М.В., Оленцевич Н.В., Толкованов В.В., Коваленко Р.О., Шумаєва О.О. Основи теорії державного управління : навчальний посібник. Донецьк : ТОВ «ДРУКІНФО», 2012. 311 с. С. 198. [↑](#footnote-ref-87)
88. Бугайчук К. Планування у процесі публічного адміністрування в органах національної поліції. Дприємництво, господарство і право. 2019. № 2. С. 84-89. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/2/17.pdf> [↑](#footnote-ref-88)
89. Приймаченко Д. В. Правова природа актів планування: сучасний аналіз. Публічне право. 2013. № 1. С. 52-58. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/pp\_2013\_1\_7 (дата звернення 14.01.2019). С. 55-56. [↑](#footnote-ref-89)
90. Бугайчук К. Планування у процесі публічного адміністрування в органах національної поліції. Дприємництво, господарство і право. 2019. № 2. С. 84-89. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/2/17.pdf> [↑](#footnote-ref-90)
91. Новікова М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с. С. 29 [↑](#footnote-ref-91)
92. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року: Рохпорядження МВС України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80> [↑](#footnote-ref-92)
93. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року: Рохпорядження МВС України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80> [↑](#footnote-ref-93)
94. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка. Харків : Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 166. [↑](#footnote-ref-94)
95. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні рішення. Наукові праці. Державне управління. Випуск 237. Том 249. С. 48. [↑](#footnote-ref-95)
96. Про затвердження Інструкції з організації взаємодії органів досудового розслідування з іншими органами та підрозділами Національної поліції України в запобіганні кримінальним правопорушенням, їх виявленні та розслідуванні : наказ МВС України від 07.07.2017 № 575. Офіційний вісник України. 2017. № 67. Ст. 2019. [↑](#footnote-ref-96)
97. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 173. [↑](#footnote-ref-97)
98. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні рішення. Наукові праці. Державне управління. Випуск 237. Том 249. С. 48. [↑](#footnote-ref-98)
99. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 174. [↑](#footnote-ref-99)
100. Бугайчук К. Планування у процесі публічного адміністрування в органах національної поліції. Дприємництво, господарство і право. 2019. № 2. С. 84-89. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/2/17.pdf> [↑](#footnote-ref-100)
101. Концепція першочергових заходів реформування системи Міністерства внутрішніх справ: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.10.2014 № 1118-р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/ print1433760210972984 [↑](#footnote-ref-101)
102. Кіщенко С. Реформа системи органів внутрішніх справ: аналіз державних рішень. Київ: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2015. С. 13. [↑](#footnote-ref-102)
103. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/ laws/show/5/2015/print1433760210972984. [↑](#footnote-ref-103)
104. Ортинський В. Л., Кісіль З. Р., Ковалів М. В. Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи, основні засади): наочний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2007. С. 140. [↑](#footnote-ref-104)
105. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року: Рохпорядження МВС України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80> [↑](#footnote-ref-105)
106. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року: Рохпорядження МВС України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80> [↑](#footnote-ref-106)
107. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379 [↑](#footnote-ref-107)
108. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379 [↑](#footnote-ref-108)
109. Коліснік Т. В. Інститут наставництва як форма in-field training та інші аспекти міжнародного досвіду реформування національної поліції. Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України. Харків : ХНУВС, 2016. С. 145. [↑](#footnote-ref-109)
110. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379 [↑](#footnote-ref-110)
111. Криштанович М. Ф. Державне управління правоохоронними органами в Галичині і Буковині (кінець XVIII - початок XX ст.): автореф. дис ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Львів, 2010. С. 18. [↑](#footnote-ref-111)
112. Багмет М.О., Іванова М.С., Фуртатова В. С. Організація державної служби в Україні: теорія та практика: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. С. 77. [↑](#footnote-ref-112)
113. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 290-293 [↑](#footnote-ref-113)
114. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. [↑](#footnote-ref-114)
115. Павлов В. Г. Поняття персоналу державної пенітенціарної служби України та засади його діяльності. Прикарпатський юридичний вісник. 2014. Вип. 3 (6). С. 197- 198.  [↑](#footnote-ref-115)
116. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 29. [↑](#footnote-ref-116)
117. Гривнак О. В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 10-11 [↑](#footnote-ref-117)
118. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків, 1998. С. 185-187. [↑](#footnote-ref-118)
119. Горлачук В.В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. С. 156-158. [↑](#footnote-ref-119)
120. Про затвердження Порядку складання Присяги працівника поліції: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 09.11.2015  № 1453. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1487-15 [↑](#footnote-ref-120)
121. Про організацію видачі спеціальних жетонів поліцейським: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 23.12.2015  № 1614. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0092-16> [↑](#footnote-ref-121)
122. Закон України «Про Національну поліцію»: науково-практичний коментар / В. В. Сокуренко, О. І. Безпалова, К. Ю. Мельник, О. О. Юхно та ін. // МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2016. С. 59-64. [↑](#footnote-ref-122)
123. Про затвердження Порядку формування та ведення особових справ поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 12.05.2016  № 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-16> [↑](#footnote-ref-123)
124. Про затвердження Порядку формування та ведення особових справ поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 12.05.2016  № 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-16> [↑](#footnote-ref-124)
125. Юридична енциклопедія в.6 Т. 1.: А-Г- редкол.: Ю.С. Шемчушенко (відп. ред.) та ін. К.: Укр. енцикл, 1998. С. 161. [↑](#footnote-ref-125)
126. Студеникина М.С. Государственный контроль в сфере управления. Вопросы советского административного права: сборник научных статей. М.: Юрид. лит.,1974. С. 16. [↑](#footnote-ref-126)
127. Тімашкова О. А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств // Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК». 2008. Т2. № 18. С. 217 [↑](#footnote-ref-127)
128. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. [↑](#footnote-ref-128)
129. Гончарук Н.Т., Артеменко Н.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. PERSONNEL POLICY AND PUBLIC SERVICE. 2013. № 2 (2). С. 49. [↑](#footnote-ref-129)
130. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 315. [↑](#footnote-ref-130)
131. Базалійська Н.П. Казановська М.П. Cтан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2013. № 5(43). С. 103. [↑](#footnote-ref-131)
132. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 378. [↑](#footnote-ref-132)
133. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 106 [↑](#footnote-ref-133)
134. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України 15 березня 2018 року № 2337-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 29. ст.233. [↑](#footnote-ref-134)
135. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України 15 березня 2018 року № 2337-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 29. ст.233. [↑](#footnote-ref-135)
136. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 467-468. [↑](#footnote-ref-136)
137. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 469-471. [↑](#footnote-ref-137)
138. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179. Офіційний вісник України. 2017. № 2. Ст. 522 [↑](#footnote-ref-138)
139. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179. Офіційний вісник України. 2017. № 2. Ст. 522 [↑](#footnote-ref-139)
140. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179. Офіційний вісник України. 2017. № 2. Ст. 522 [↑](#footnote-ref-140)
141. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179. Офіційний вісник України. 2017. № 2. Ст. 522 [↑](#footnote-ref-141)
142. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 471-474 [↑](#footnote-ref-142)
143. Лихолоб В.Г. Органи внутрішніх справ у боротьбі із злочинністю. К., 1991. С. 106. [↑](#footnote-ref-143)
144. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379 [↑](#footnote-ref-144)
145. Про Національну поліцію: Закон України 2 липня 2015 року № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України від 09.10.2015. 2015 р. № 40-41. стор. 1970. стаття 379 [↑](#footnote-ref-145)
146. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 486-487 [↑](#footnote-ref-146)
147. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 487 [↑](#footnote-ref-147)
148. Великий енциклопедичний юридичний словник / Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України ; За ред. Ю. С. Шемшученко ; Редкол.: В.П. Горбатенко, В.Б. Авер’янов. Київ: Юридична думка, 2007. С. 21 [↑](#footnote-ref-148)
149. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. ВВР України. 2013. № 34-35. Ст. 458. [↑](#footnote-ref-149)
150. Про зону надзвичайної екологічної ситуації: Закон України від 13.07.2000 № 1908-IIII. ВВР України. 2000. № 42. Ст. 348. [↑](#footnote-ref-150)
151. Про затвердження Класифікаційних ознак надзвичайних ситуацій: Наказ Міністерства внутрішніх справ України 06.08.2018  № 658. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0969-18/print> [↑](#footnote-ref-151)
152. Ковалів М.В., Рутар А.І., Павлишин Ю.В. Порядок і підстави введення правового режиму надзвичайного стану. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія юридична. 2015. Вип. 2. С. 183 [↑](#footnote-ref-152)
153. Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями: Постанова Кабінету Міністрів від 24.03.2004 № 368. Урядовий кур’єр. від 08.04.2004. № 66. [↑](#footnote-ref-153)
154. Про затвердження Положення про спеціалізовані служби цивільного захисту: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2015 № 469. Урядовий кур’єр. від 05.08.2015. № 141. [↑](#footnote-ref-154)
155. Про громадянські та політичні права : Міжнар. пакт, 16 груд. 1966 р., ратифікова- ний Указом Президії Верховної Ради Української РСР № 2148-VІІІ від 19.10.1973. URL: http://zakon.rada.gov.ua/ cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995\_043 [↑](#footnote-ref-155)
156. Курс адміністративного права України // Колпаков В.К., Кузьменко О.В., Пастух І.Д., Сущенко В.Д. та ін.; НАВС. Київ: Юрінком Інтер, 2013. С. 448. [↑](#footnote-ref-156)
157. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – 2-ге вид. ВТС СУМ / голов. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с. [↑](#footnote-ref-157)
158. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2000 № 1550-III. ВВР України. 2000. № 23. Ст. 176. [↑](#footnote-ref-158)
159. Єзерський Д.О. Правове регулювання надзвичайного стану в Україні. Юридичний ча- сопис Національної академії внутрішніх справ. 2014. № 1. С. 95. [↑](#footnote-ref-159)
160. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 № 183/98-ВР. ВВР України. 1998. № 35. Ст. 237 [↑](#footnote-ref-160)
161. Протасенко К. Повноваження органів військового командування при введенні ре- жиму надзвичайного стану. Гілея: науковий вісник. 2013. № 75. С. 522. [↑](#footnote-ref-161)
162. Виприцький А.О. До питання про визначення змісту обмежувальних заходів в умо- вах надзвичайного стану. Форум права. 2012. № 1. С. 166-167. URL: Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\_index.](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index) [↑](#footnote-ref-162)
163. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2000 № 1550-III. ВВР України. 2000. № 23. Ст. 176. [↑](#footnote-ref-163)
164. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. ВВР України. 15. № 40-41. Стор. 1970. Ст. 379. [↑](#footnote-ref-164)
165. Про утворення територіальних органів Національної поліції та ліквідацію тери- торіальних органів Міністерства внутрішніх справ : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.09.2015 № 730. Урядовий кур’єр. від 24.09.2015. № 176. [↑](#footnote-ref-165)
166. Казанчук І.Д. Компетенція органів Національної поліції України щодо охорони навколишнього природного середовища та екологічної безпеки в інтеграційних умо- вах. Наше право. 2017. № 1. С. 56-57. [↑](#footnote-ref-166)
167. Про затвердження Інструкції про порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності: Наказ МВС України від 10.12.2015 1560. Офіційний вісник України. від 29.01.2016. № 6. стор. 150. стаття 319 [↑](#footnote-ref-167)
168. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: Постано- ва Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 878. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF [↑](#footnote-ref-168)
169. Бандурка О.М. Теорія і практика управління органами внутрішніх справ України. Харків, 2004. С. 580. [↑](#footnote-ref-169)
170. Про затвердження Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 червня 2013 р. № 444. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/444-2013-%D0%BF [↑](#footnote-ref-170)
171. Про затвердженою 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: наказ МВС України від 22.08.2016 № 859. Офіційний вісник України. від 07.10.2016. № 77. Стор. 107. Ст. 2583. [↑](#footnote-ref-171)
172. Про Правила дорожнього руху: постановf Кабінету Міністрів України від 10 жовтня 2001 р. № 1306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1306-2001-%EF> [↑](#footnote-ref-172)
173. Про затвердження Інструкції про порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності: Наказ МВС України від 10.12.2015 № 1560. Офіційний вісник України. від 29.01.2016. № 6. Стор. 150. Ст. 31. [↑](#footnote-ref-173)
174. Про затвердження Типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій: постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 р. № 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/409-2015-%D0%BF> [↑](#footnote-ref-174)
175. Про затвердження Положення про єдину державну систему запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2016 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-%D0%BF> [↑](#footnote-ref-175)
176. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19> [↑](#footnote-ref-176)
177. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. ВВР України. 2015. № 28. Ст. 250. [↑](#footnote-ref-177)
178. Резолюция N 690 (1979) Парламентской ассамблеи Совета Европы "Декларация о полиции". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_803> [↑](#footnote-ref-178)
179. Адміністративна діяльність: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / М.В. Ковалів, З.Р. Кісіль, Д.П. Калаянов та ін. К. : Правова єдність, 2009. С. .339. [↑](#footnote-ref-179)
180. Ковалів М. В., Іваха В. О. Діяльність органів внутрішніх справ в умовах воєнного стану // Вісник Національного університету «Львівська політехніка2: збірник нау- кових праць. № 813. Серія: Юридичні науки / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; відп. ред. Н. І. Чухрай. Львів : Львівська політехніка, 2015. С .246-247. [↑](#footnote-ref-180)
181. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с. С. 506-509. [↑](#footnote-ref-181)
182. Басов А.В. Поняття «надзвичайна ситуація»: нормативно-правові та наукові підходи визначення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юри- спруденція. 2014. Вип. 11(1). С. 94. [↑](#footnote-ref-182)