

УДК 342.351.741.088

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2023-1-3>**Гурковський Мар'ян Петрович,**

кандидат юридичних наук, доцент, проректор,  
Львівський державний університет внутрішніх справ,  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4275-8576>

**Єсімов Сергій Сергійович,**

кандидат юридичних наук, доцент,  
професор кафедри адміністративно-правових дисциплін  
Інституту права,  
Львівський державний університет внутрішніх справ,  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9327-007>

## КАДРОВА РОБОТА В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

***Анотація.** У статті з позиції комплексного системного підходу до методології дослідження правових явищ розглянуто теоретичні засади кадрової роботи в органах Національної поліції на підставі дослідження чинних нормативно-правових актів і актів, що втратили чинність, та практики їх реалізації. Кадрова робота як явище об'єктивної реальності змінюється, утворює об'єктивні та взаємопов'язані закономірності, що схильні до еволюційної зміни. Державна кадрова політика є складовою частиною державної політики, а кадрова політика в Національній поліції – складовою частиною державної кадрової політики. Проведено порівняння кадрової політики державної служби та кадрової політики в органах Національної поліції. Установлено, що кадрова політика правоохоронних органів, зокрема Міністерства внутрішніх справ України, залежить від політичного курсу в державі, яка надалі формує кадрову політику у структурних підрозділах. Зазначено, що кадрова політика в системі Національної поліції законодавчо та нормативно не оформлена. Розглянуто співвідношення кадрової політики та кадрової роботи. Визначено мету кадрової роботи в органах Національної поліції, яка полягає у практичній реалізації кадрової політики, потребує комплексного вирішення управлінських, соціальних, моральних, правових, психологічних завдань. Одним із головних показників ефективної організації кадрової роботи виступає системність, що заснована на врахуванні балансу інтересів поліцейських і Національної поліції в контексті забезпечення завдань, визначених Законом України «Про Національну поліцію». Зазначено, що організацію кадрової роботи в Національній поліції здійснює департамент кадрового забезпечення. Розглянуто засади формування кадрового резерву як механізму комплектування керівного складу територіальних органів і підрозділів Національної поліції. Зазначено, що відсутність нормативного регулювання роботи з кадровим резервом негативно впливає на стан забезпечення керівними кадрами органів і підрозділів Національної поліції. Визначено поняття «кадрова робота в органах поліції», яке охоплює, окрім організаційних питань, форми, методи та технології роботи з особовим складом.*

***Ключові слова:** державна служба, кадрова політика, кадрове забезпечення, проходження служби, кадровий резерв, поліція.*

**Hurkovskiy Marian, Yesimov Serhii. PERSONNEL WORK OF THE NATIONAL POLICE BODIES**

***Abstract.** The article, from the standpoint of a complex system approach to the methodology of researching legal phenomena, deals with the theoretical foundations of personnel work of the National Police bodies. The research is based on the study of current normative and legal acts, and acts that have lost their validity, and the practice of their implementation. Personnel work as a phenomenon of objective reality is changing, forming objective and interconnected regularities subject to evolutionary change. The state personnel policy is a component of the state policy, and the personnel policy of the National Police is a component of the state personnel policy. A comparison of the personnel policy of the public service and the personnel policy of the National Police is made. It is established that the personnel policy of law enforcement agencies, in particular the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, depends on the political course of the state, which further shapes the personnel policy of structural units. It is noted that personnel policy in the*

*system of the National Police is not legally and normatively formalized. The relationship between personnel policy and personnel work is considered. The purpose of personnel work of the National Police bodies is determined. It consists in the practical implementation of the personnel policy, which requires a comprehensive solution of managerial, social, moral, legal, and psychological tasks. One of the main indicators of the effective organization of personnel work is systematicity, which is based on taking into account the balance of interests of police officers and the National Police in the context of ensuring the tasks defined by the Law of Ukraine "On the National Police". It is proved that the organization of personnel work of the National Police is carried out by the Department of Personnel Support. The principles of the formation of the personnel reserve as a mechanism for staffing the management staff of territorial bodies and the National Police units are considered. It is noted that the lack of normative regulation of work within the personnel reserve hurts the support of management personnel of the bodies and divisions of the National Police. The concept of "personnel work of police bodies" is defined, which includes, in addition to organizational issues, forms, methods, and technologies of work with personnel.*

**Key words:** public service, personnel policy, personnel support, record of service, personnel reserve, police.

**Вступ.** Для кожної держави як соціального та правового інституту важливою є кадрова політика, яку проводить політичне керівництво країни на відповідному етапі державного будівництва. Державна кадрова політика покликана забезпечити гармонійне поєднання інтересів особистості та держави, створити умови для повного розкриття індивідуального творчого потенціалу, спрямувати здібності людини на реалізацію завдань зміцнення та розвитку держави. Головна мета цієї політики – досягнення збалансованого функціонування держави.

Велике значення для розроблення проблеми мали праці вчених: В.Б. Авер'янова, О.Ф. Андрійко, В.М. Бевзенка, А.І. Берлача, Ю.П. Битяка, І.Л. Бородіна, П.В. Діхтієвського, І.С. Гриценка, Є.В. Додіна, Р.А. Калюжного, Л.Є. Кисіль, С.В. Ківалова, А.А. Козловського, В.К. Колпакова, О.В. Кузьменко, В.І. Курила, Є.В. Курінного, Р.С. Мельника, В.Я. Настюка, Н.М. Оніщенко, О.І. Остапенка, В.Є. Рубаника, А.О. Селіванова, М.М. Тищенко, О.І. Харитонові, Я.М. Шевченко, Ю.С. Шемчушенка й інших. Водночас із вагомими науковими напрацюваннями кадрова робота в Національній поліції України перебуває у стані реформування, у процесі, що зумовлений воєнним станом і потребує детального вивчення й аналізу. Метою статті є дослідження кадрової роботи в органах Національної поліції.

**Матеріали та методи.** Методологічну основу дослідження становлять принципи пізнання соціально-правових інститутів в історичному розвитку, взаємозв'язку та взаємозумовленості теорії та практики. Для

вирішення поставлених завдань були використані методологічні принципи аналізу соціальної реальності: об'єктивність, комплексність, системність тощо. Використовувалися методи вивчення документів, експертних оцінок, порівняння, логічного аналізу, статистичні методи обробки отриманих результатів стосовно діяльності суб'єктів організаційно-правових відносин, що виникають у процесі формування кадрових ресурсів поліції. Перелічені наукові методи забезпечують обґрунтованість одержаних наукових результатів.

**Результати.** Національна поліція є найбільш функціональною структурою виконавчої влади, зміст діяльності якої полягає в гарантуванні безпеки особи, захисті життя, здоров'я, прав і свобод людини та громадянина, прав і законних інтересів юридичних осіб від протиправних посягань.

Поліція постійно перебуває в контакті з населенням території, яку обслуговує, забезпечує мешканців. Цей аспект накладає відбиток на основні ознаки організаційно-правового статусу поліції та її органів, компетенцію, методи діяльності. Поліцейські наділені владними повноваженнями, зокрема щодо застосування заходів державного примусу. Вони добре підготовлені фізично, озброєні вогнепальною зброєю, оснащені спеціальними засобами.

За родом професійної діяльності поліція стикається з насильством. Поліцейські переживають значні фізичні й емоційні навантаження, мають право застосувати примусові заходи, фізичну силу, обмежувати права та свободи окремих громадян. Однак практика

показує, що в окремих випадках частина поліцейських має схильність до надмірного та не досить обґрунтованого їх застосування.

Якщо говорити про тих, хто обіймає керівні посади в системі поліції, а це в основному посади середнього та вищого складу, то вони наділені певним обсягом владних повноважень, реалізація яких неминуче супроводжується корупційними ризиками. Існує ризик порушення прав і свобод людини та громадянина внаслідок неправомірних діянь поліцейських. У зв'язку із цим держава повинна робити все залежне, щоб кадри поліції були кваліфіковані, вирізнялися високим професіоналізмом і компетентністю, мали необхідні особисті якості, які дозволяли б виконувати службові обов'язки, виявляти особисту ініціативу, були психологічно стійкі, могли б протистояти корупційним ризикам.

Кадрова політика у сфері державної служби – один із важливих напрямів державної політики, оскільки в будь-якій системі соціального управління люди керують людьми. Це стосується державного механізму.

Вироблення державної кадрової політики – процес складний і багатоаспектний, до нього залучається досить широке коло суб'єктів, але вирішальне значення тут має позиція Президента України. Такий підхід витримав перевірку часом і довів на практиці ефективність і результативність. Одним із напрямів є формування в системі органів внутрішніх справ кадрового резерву. Резерв управлінських кадрів – інститут, що дозволяє на всіх рівнях державної влади цілеспрямовано, за об'єктивними та прозорими критеріями відбирати та висувати на керівні посади найбільш підготовлених, освічених, ділових і гідних людей [1].

Міністерство внутрішніх справ (далі – МВС) України зацікавлене у призначенні керівників, здатних утілювати в життя нові соціальні ідеї та моделі. Кадрова політика визначає генеральну лінію та важливі настанови в роботі з кадрами на тривалу перспективу. Державна кадрова політика формується всіма гілками влади, але особливу роль відіграє виконавча влада. Виконавча влада має

універсальний характер у часі та просторі, її органи діють постійно на території, де проживають відносно компактні маси людей.

Поняття «кадрова політика» та «кадрова робота» є усталеними, відомими в теорії та на практиці, витримали перевірку часом, поняття «кадрова робота» законодавче закріплене.

Якщо говорити про кадрову політику в Національній поліції України, то вона є однією зі складових частин державної кадрової політики у правоохоронних органах, яка є частиною кадрової політики в галузі державної служби.

У Законі України «Про Національну поліцію» немає згадки про кадрову політику та кадровий резерв [2]. У недавньому минулому на підзаконному рівні були спроби розкрити зміст цього поняття, зокрема, у середині 90-х років у міліції намагалися сформулювати концептуальні підходи до роботи з кадрами, що можна розглядати як прообраз концепції [3].

Головною метою Концепція розвитку системи МВС України проголошувала приведення у стан підпорядкованих органів і підрозділів МВС України, що дозволило б забезпечити надійний захист особи, суспільства та держави від злочинних посягань. У Концепції містився розділ «Удосконалення роботи з кадрами», де наголошувалося на необхідності вдосконалити роботу з керівними кадрами та резервом на висування [4].

Робота з резервом визнавалася одним із пріоритетних напрямів удосконалення роботи з кадрами. Водночас поняття «кадрова політика» у Концепції 1996 року не була сформульована. Інакше було в Комплексній програмі кадрової політики в органах і підрозділах внутрішніх справ та забезпечення законності та дисципліни [5]. У ній зазначалося, що кадрова політика являє собою систему цілей, завдань і принципів, форм, методів і напрямів роботи із забезпечення кадрами (персоналом), які мають необхідні ділові та моральні якості.

Незважаючи на те, що цю дефініцію було сформульовано майже два десятиліття тому, задовго до проведення масштабної реформи системи МВС України 2015 року, вона зберігає актуальність і значущість, а тому може

бути використана для наукового переосмислення в сучасних умовах.

Особливе значення має те, що у Стратегії реформування системи державної служби України одним з основних завдань, які необхідно вирішити для реалізації пріоритетних напрямів кадрової політики в системі державної служби, названо завдання формування кадрового резерву та забезпечення його ефективного використання. Очевидно, що вирішувати це завдання було необхідно в міліції (поліції) [6].

Проведення дієвої кадрової політики в поліції – невід’ємна складова частина та невідмінна умова реформування системи даного органу виконавчої влади, яке вже не один рік проводиться у країні. Одне з основних завдань, які потрібно було вирішити, як зазначалося у проєкті реформування поліції України 2015 року, що підготовлений розширеною робочою групою експертів при поліції, – сформувати та закріпити професійне кадрове ядро поліцейських у всіх напрямках оперативно-службової діяльності, що забезпечують служби МВС України.

Новий погляд на кадрову політику, що ґрунтується на тих реаліях, які виникли під час проведення реформи системи МВС України у 2015 році, мав знайти відображення у Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року [7]. Головна мета Стратегії – створити високопрофесійну, авторитетну службу з високим рівнем довіри населення.

Варто сказати, що проєкт стратегії був розроблений міністерством і обговорювався вченими та фахівцями-практиками. Була спроба розкрити поняття «кадрова політика». Кадровою політикою визнавався комплекс принципів, норм, засобів і методів, що регулюють діяльність керівників, органів і підрозділів поліції щодо формування кадрового складу, управління поліцейськими, державними службовцями, службовцями поліції. У визначенні акцент зроблено на діяльності керівників. За такого підходу підвищується персональна відповідальність керівника у формуванні кадрового складу, зокрема й

резерву кадрів, та під час ухвалення рішень із кадрових питань, проте документ був затверджений в іншій редакції.

Необхідно не лише прискорити роботу в цьому напрямі, а й вивести сам документ на новий рівень ухвалення рішення. Викликає сумніви спроба розробити й ухвалити такий важливий і значущий документ, як Концепція або Стратегія, на рівні Національної поліції, як це традиційно було в минулому, на відомчому рівні.

Домогтися ефективності можна лише тоді, коли кадрова політика будується на основі єдиної концепції, яка виробляється спільно всіма зацікавленими правоохоронними органами, погоджується з Офісом Президента України, включаючи розгляд, ґрунтовне та всебічне обговорення. Забезпечується участь у підготовці Концепції або Стратегії всіх заінтересованих суб’єктів, включених у процес вироблення державної кадрової політики у правоохоронних органах.

Необхідна відмова від відомчого принципу, коли кожен правоохоронний орган системи МВС України сам розробляв і затверджував концепцію кадрової політики. З метою забезпечення принципу єдності кадрової політики має бути розроблена загальна концепція.

Необхідно розробити Концепцію або Стратегію кадрової політики у правоохоронних органах України, затвердити яку міг би Президент України після всіх необхідних обговорень і погоджень. Окремий розділ Концепції або Стратегії має бути присвячений кадровій політиці в системі поліції, у якому треба вмістити розділ, присвячений резерву кадрів. Реалізація цієї пропозиції забезпечить становище, коли робота з резервом стане пріоритетом кадрової політики.

У спеціальній літературі висловлювалося судження: резерв призначення на посади керівного складу органів внутрішніх справ (поліції, служби цивільного захисту) є пріоритетним напрямом державної кадрової політики, ефективним засобом формування кадрового складу керівників [8; 9].

Доводиться визнати, що ще треба зробити значну роботу в концептуальному плані, вклю-



чаючи наукове осмислення, у практичному плані, маючи на увазі вдосконалення кадрової роботи в органах внутрішніх справ, щоб призначення на керівні посади кандидатів із резерву стало пріоритетом кадрової політики.

Є теоретичний і практичний інтерес сформулювати з позицій науки адміністративного права визначення кадрової політики в системі поліції. Заслуговує на увагу дефініція кадрової політики, що запропонована вченим, який тривалий час займався на практиці кадровою роботою [10].

Кадрова політика Національної поліції – це багатоаспектний процес, орієнтований на втілення законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших засад щодо реалізації магістральної лінії розвитку органу Національної поліції та його структур, упорядкування процедур функціонування структурних підрозділів органу поліції, чіткого встановлення компетенцій, окреслення завдань, функцій, прав і обов'язків кадрового складу, ступеня відповідальності працівників поліцейських підрозділів [10, с. 224].

Кадрову політику на державній службі (державну кадрову політику) потрібно розглядати як систему поглядів і цілеспрямованих дій держави щодо організації та проведення роботи з кадрами державної служби, яка переважно пов'язана з підготовкою, відбором, розстановкою, переміщенням і навчанням службовців. Доводиться визнати, що цитований автор не згадує в запропонованому визначенні кадрового резерву, що свідчить про недооцінку важливого елемента роботи з керівними кадрами.

На початку 2000-х років обґрунтовувалася думка про те, що первинним елементом у зміні кадрової ситуації є зміна концептуального підходу до формування та реалізації кадрової політики. В основу запропонованого концептуального підходу покладено довгострокові стратегічні цілі та завдання реформування та вдосконалення системи МВС України.

Концепція кадрової політики у правоохоронних органах України дозволить проводити виважену кадрову політику в системі поліції, що покращить кадрову ситуацію, зміцнить

кадри поліції кваліфікованими фахівцями, які мають необхідні для служби професійні й особисті якості.

М.В. Ковалів зазначає, що реалізація державної кадрової політики у правоохоронній сфері залежить від застосування відповідних засобів кадровими службами: відбір – рішення комісії за результатами тестування та співбесіди з кандидатами на зайняття посад державної служби на засіданні членів конкурсної комісії; стажування на посадах державних службовців; випробування з метою підтвердження відповідності рівня професійної компетентності вимогам профілю професійної компетентності обраної посади; кадровий резерв – визначений Положенням про формування кадрового резерву для державної служби; атестація – проводиться з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців; облік державних службовців проводиться для забезпечення процедур з добору і розстановки кадрів тощо [11, с. 248].

Вищезазначене дозволяє сформулювати визначення кадрової політики в системі поліції – комплекс правових і організаційних заходів, покликаних сформувати кадровий склад поліції (поліцейські, державні службовці), що визначаються центральним органом виконавчої влади та реалізовані на практиці керівництвом поліції, що забезпечує досягнення довгострокових стратегічних цілей і завдань розвитку системи поліції.

Кадрова політика в поліції є частиною кадрової політики у сфері державної служби. Державну кадрову політику мало виробити та декларувати публічно. Її потрібно методично, наполегливо та цілеспрямовано втілювати в життя, на її основі мають ухвалюватися рішення щодо конкретних кадрових питань. Тут винятково важлива повсякденна кадрова робота, що здійснюється відповідними підрозділами поліції.

Тому важливим і значущим є визначення співвідношення кадрової політики та кадрової роботи. Кадрова політика та кадрова робота нерозривно пов'язані. За допомогою проведення кадрової роботи під час здійснення конкретних кадрових заходів реалізується

кадрова політика, окреслюються державні настанови роботи з кадрами, починаючи з підбору кадрів і закінчуючи звільненням конкретного службовця.

Кадрова політика в системі поліції не має законодавчого та нормативного оформлення, наприклад у відповідній концепції. Зважаючи на її характер, а це політико-правова категорія, таке становище є цілком закономірним.

Організація кадрової роботи в органі виконавчої влади у сфері внутрішніх справ, його територіальних органах, підрозділах здійснюється в порядку, який визначається цим органом. Законодавець чітко не визначив, що таке кадрова робота, однак щодо державної служби ситуація є протилежною.

Якщо провести аналогію між державною службою та службою в поліції, можна дійти висновку: робота з кадровим резервом в поліції України є самостійною складовою частиною кадрової роботи. Ця робота проводиться відповідно до кадрової політики, що реалізується в цьому органі виконавчої влади на сучасному етапі її розвитку.

Якщо державна кадрова політика – це своєрідна ідеологія роботи з кадрами, що виробляється політичним керівництвом країни за участю всіх залучених до цього процесу суб'єктів, то кадрова робота – діяльність більшою мірою практична. Кадрова робота в поліції – відповідальний і багатогранний напрям діяльності, що потребує комплексного вирішення управлінських, економічних, соціальних, моральних, правових, психологічних та інших завдань. Одним із головних показників організації кадрової роботи виступає системність, тому така робота має будуватися з урахуванням необхідності підтримки балансу інтересів поліцейських і поліції.

Найбільш ефективна та результативна кадрова робота з погляду забезпечення вирішення завдань, що стоять перед поліцією, і реалізації основних напрямів діяльності можлива тільки на основі виваженої кадрової політики. Робота з резервом має бути досить ефективна, оскільки в сучасних умовах резерв – це не формальність, як було в недавньому минулому, а дієвий інструмент підбору

та розміщення керівних кадрів, ефективність якого необхідно постійно підвищувати.

І.С. Дрок у статті «Кадрова політика Національної поліції України в умовах війни» зазначає, що ухвалення кадрових рішень керівниками всіх рівнів має відбуватися з урахуванням обставин і ситуації, які зумовлені введенням воєнного стану, а також подій і перспектив, можливих у майбутньому (наприклад, формування кадрового резерву, спрощення процедури прийняття на службу в поліцію під час введення воєнного стану тощо) [12, с. 322]. Підвищення ефективності роботи з резервами кадрів передбачає: здійснення призначень осіб на керівні посади переважно із числа тих, хто перебуває в кадровому резерві; конкретизацію кваліфікаційних вимог до керівних посад; якісне покращення кадрових резервів; визначення «молодіжної квоти» у резерві.

Кадрова робота з різних причин здійснюється в закритому режимі. Абсолютизувати професіоналізм як основу кадрової політики було б неправильно. Кандидатури, що висувуються, варто оцінювати комплексно. Професіоналізм повинен поєднуватися з особистісними та діловими якостями кандидатур, що висувуються. Інакше кадрова робота не дасть потрібних результатів, оптимальна кандидатура на посаду підібрана та призначена не буде.

Було б помилкою не враховувати особистий чинник, який відіграє та відіграватиме значну роль у кадрових рішеннях керівника. Скільки б не було тестів, жоден керівник не візьме людину, яка викликає в нього відторгнення, навіть якщо в неї блискучі характеристики. Більшість рішень буде ґрунтуватися на людському чиннику.

Кадрова робота здійснюється профільними підрозділами поліції – кадровими підрозділами. Кадровий підрозділ – управлінська ланка, покликана забезпечити порядок проходження служби в поліції, реалізацію питань щодо прийому на службу, переміщення, призначення та звільнення з посади, відрядження та звільнення, надання відпусток, організацію професійного зростання та підвищення кваліфікації поліцейських, державних службовців і службовців поліції.

Якщо говорити про кадровий підрозділ поліції, то в центральному апараті як самостійний структурний підрозділ утворено департамент кадрового забезпечення Національної поліції України, який діє на підставі Положення [13].

У Положенні немає розділу, присвяченого кадровому резерву. Таке становище свідчить про те, що робота з кадровим резервом не є одним із пріоритетів діяльності підрозділів кадрового забезпечення поліції.

У сучасних умовах це не відповідає державній кадровій політиці, що проводиться у сфері державної служби, включаючи кадрову політику у правоохоронних органах, частиною яких є поліція. У структурі поліції має бути утворений відділ роботи з кадровим резервом, що безпосередньо підпорядкований начальнику департаменту. На регіональному рівні діють територіальні органи поліції, які мають кадрові структурні підрозділи.

Основний акцент у кадровій політиці робиться на підтримці укомплектованості поліції на необхідному для виконання оперативно-службових завдань рівні, покращенні якісного складу кадрів, удосконаленні роботи з відбору, закріпленні на службі, професійному становленні, зміцненні дисципліни та законності.

Щодо кадрового резерву поліції доцільно реалізувати такі повноваження, як: формування резерву кадрів для висування на керівні посади, організація додаткової професійної освіти; організація та здійснення за дору-

ченням керівника перевірки повноти відомостей про доходи, витрати, про майно та зобов'язання майнового характеру, подані поліцейськими.

Кадрова робота за умови збереження необхідної конфіденційності повинна здійснюватися із часткою відкритості для суспільства. Це стосується формування резерву на висування, яке здійснюється в межах роботи з кадрами та належить до організаційно-управлінської групи елементів підготовки кадрів поліції.

**Висновки.** Кваліфіковані кадри є ключовим ресурсом поліції, який забезпечує виконання масштабних завдань, що стоять перед ними. Визнання цього факту передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на формування високопрофесійного й ефективного кадрового потенціалу поліції. Практика показує, що одним із таких заходів є робота з формування, підготовки та використання кадрового резерву для заміщення керівних посад. Проведене дослідження дає змогу сформулювати визначення кадрової роботи в центральному апараті, органах і підрозділах Національної поліції України. Такою є діяльність кадрових структурних підрозділів Національної поліції України, що направляється керівництвом органу або підрозділу Національної поліції України, змістом якої є практична реалізація мети, завдань і принципів державної кадрової політики в Національній поліції України, водночас – це сукупність напрямів, форм і технологій роботи з кадрами поліції.

#### Список використаних джерел:

1. Про затвердження Порядку формування кадрового резерву для призначення на вищі посади осіб середнього і старшого начальницького складу служби цивільного захисту : наказ МВС України від 29.10.2014 № 1153. Наказ втратив чинність на підставі наказу МВС від 07.06.2022 р. № 344. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0627-22#n6>.
2. Про Комплексну програму вдосконалення роботи з кадрами та підвищення авторитету міліції : наказ МВС України від 29.01.1999 р. № 61.
3. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>.
4. Про Концепцію розвитку системи Міністерства внутрішніх справ : постанова Кабінету Міністрів України від 24.04.1996 р. № 456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/456-96-%D0%BF#Text>.
5. Про Комплексну програму кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення законності і дисципліни : наказ МВС України від 30.06.2001 р. № 515. URL: <http://umdpdpl.info/police-experts.info/orders/kompleksna-prohrama-vid-30-06-2001-515/>.

6. Про стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14.04.2000 р. № 599. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000#Text>.

7. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року : розпорядження МВС України від 21.07.2019 р. № 693-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/693-2019-%D1%80#Text>.

8. Гурковський М.П., Єсімов С.С. Зміст і методологія роботи з кадровим резервом у системі МВС України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Юридична»*. 2018. № 1. С. 134–145.

9. Гурковський М.П., Сидор М.Я. Формування висококваліфікованого керівного кадрового складу Національної поліції. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 3 (13). С. 88–94.

10. Танько А.В. Стратегія кадрової політики Національної поліції України у контексті оновлення адміністративно-правових засад захисту прав і свобод людини. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2020. № 2 (89). С. 211–226. DOI: 10.32631/v.2020.2.20.

11. Ковалів М.В. Реалізація державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: юридичні науки*. 2017. № 884. С. 243–250.

12. Дрок І.С. Кадрова політика національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2022. Випуск 70. С. 318–323. DOI: 10.24144/2307-3322.2022.70.50.

13. Про затвердження Положення про департамент кадрового забезпечення Національної поліції України : наказ Національної поліції України 12.12.2015 р. № 136. URL: <http://tranzit.ltd.ua/nakaz/>.

#### References:

1. Pro zatverdzhennia Poriadku formuvannia kadrovoho rezervu dlia pryznachennia na vyshchi posady osib serednoho i starshoho nachalnytskoho skladu sluzhby tsyvilnoho zakhystu : Nakaz MVS Ukrainy vid 29.10.2014 № 1153. Nakaz vtratyv chynnist na pidstavi Nakazu MVS vid 07.06.2022 r. № 344 [On the approval of the Procedure for the formation of a personnel reserve for the appointment to senior positions of middle and senior commanding of the civil protection service : Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine № 1153 of October 29, 2014. The order became invalid based on the Order of the Ministry of Internal Affairs № 344 of June 07, 2022]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0627-22#n6> [in Ukrainian].

2. Pro Kompleksnu prohramu vdoskonalennia roboty z kadramy ta pidvyshchennia avtorytetu militsii : Nakaz MVS Ukrainy vid 29.01.1999 r. № 61 [On the Comprehensive program for improving personnel work and increasing the authority of the militia : Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine № 61 of January 29, 1999] [in Ukrainian].

3. Pro Natsionalnu politsiiu : Zakon Ukrainy vid 02.07.2015 r. № 580-VIII [On the National Police: Law of Ukraine № 580-VIII of July 02, 2015]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> [in Ukrainian].

4. Pro Kontseptsiuu rozvytku systemy Ministerstva vnutrishnikh sprav: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.04.1996 r. № 456 [On the Concept of System Development of the Ministry of Internal Affairs: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 456 of April 24, 1996]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/456-96-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

5. Pro Kompleksnu prohramu kadrovoi polityky v orhanakh ta pidrozdilakh vnutrishnikh sprav ta zabezpechennia zakonnosti i dystsypliny : Nakaz MVS Ukrainy vid 30.06.2001 r. № 515 [On the Comprehensive program of personnel policy of internal affairs bodies and units, and ensuring legality and discipline : Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine № 515 of June 30, 2001]. Retrieved from <http://umdpd.info/police-experts.info/orders/kompleksna-prohrama-vid-30-06-2001-515/> [in Ukrainian].

6. Pro stratehiuu reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.04.2000 r. № 599 [On the strategy of reforming the public service system in Ukraine : Decree of the President of Ukraine № 599 of April 14, 2000]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000#Text> [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii Stratehii rozvytku orhaniv systemy Ministerstva vnutrishnikh sprav na period do 2020 roku : Rozporiadzhennia MVS Ukrainy vid 21.07.2019 r. № 693-r [On the approval of the plan of measures for the implementation of the Strategy for the development of the bodies of the Ministry of Internal Affairs for the period until 2020 : Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine № 693-r of July 21, 2019]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/693-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

8. Hurkovskyyi, M.P., Yesimov, S.S. (2018). Zmist i metodolohiia roboty z kadrovym rezervom u systemi MVS Ukrainy [Content and methodology of the work with the personnel reserve in the system of the Ministry



of Internal Affairs of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii yurydychna (Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Legal series)*, 1, 134–145 [in Ukrainian].

9. Hurkovskiyi, M.P., Sydor, M.Ya. (2021). Formuvannya vysokokvalifikovanoho kerivnoho kadrovoho skladu Natsionalnoi politsii [Formation of highly qualified leading staff of the National Police]. *Sotsialno-pravovi studii (Social and Legal Studios)*, № 3 (13), 88–94 [in Ukrainian].

10. Tanko, A.V. (2020). Stratehiia kadrovoi polityky Natsionalnoi politsii Ukrainy u konteksti onovlennia administratyvno-pravovykh zasad zakhystu prav i svobod liudyny [The strategy of the personnel policy of the National Police of Ukraine in the context of updating the administrative and legal framework for the protection of human rights and freedoms]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav (Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs)*, № 2 (89), 211–226. DOI: 10.32631/v.2020.2.20 [in Ukrainian].

11. Kovaliv, M.V. (2017). Realizatsiia derzhavnoi kadrovoi polityky u pravookhoronni sferi Ukrainy [Implementation of state personnel policy in the law enforcement sphere of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha": yurydychni nauky (Bulletin of Lviv Polytechnic National University: Legal Sciences)*, № 884, 243–250 [in Ukrainian].

12. Drok, I.S. (2022). Kadrova polityka natsionalnoi politsii Ukrainy v umovakh viiny [Personnel policy of the National Police of Ukraine under wartime conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhordskoho natsionalnoho universytetu. Serii "Pravo" (Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "Law")*, № 70, 318–323. DOI: 10.24144/2307-3322.2022.70.50 [in Ukrainian].

13. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Departament kadrovoho zabezpechennia Natsionalnoi politsii Ukrainy : Nakaz Natsionalnoi politsii Ukrainy 12.12.2015 r. № 136 [On the approval of the Regulations on the Department of Personnel Support of the National Police of Ukraine : Order of the National Police of Ukraine № 136 of December 12, 2015]. Retrieved from <http://tranzit.ltd.ua/nakaz/> [in Ukrainian].