





туцією, законами України щодо забезпечення прав та свобод громадян, боротьби зі злочинністю, охорони громадського порядку висувають нові вимоги щодо особистих і професійних якостей працівників керівної ланки органів внутрішніх справ, зумовлюють необхідність підвищення їх ролі в системі управління органів внутрішніх справ, рівня їх управлінської компетенції.

На відміну від інших спеціалістів, що забезпечують управління, керівники являють собою групу посадових осіб, яким делеговані права та обов'язки владного характеру. Вони можуть видавати накази, доручення, що є обов'язковими для відповідних виконавців. Саме керівний склад органів та підрозділів внутрішніх справ несе на собі основний тягар діяльності з управління та відповідальність за її результати.

У зв'язку з цим, враховуючи значущість місця керівників у загальній системі управління, МВС України неодноразово вказувало на необхідність забезпечення відповідності діяльності керівників тим вимогам, що до них висуваються, підвищення їх відповідальності, діловитості, уважного ставлення до підлеглих, забезпечення особистої безпеки останніх та усунення існуючих недоліків.

Слід ураховувати, що керівниками органів внутрішніх справ є посадові особи, які на постійній основі здійснюють керування різними підрозділами органів внутрішніх справ, мають ввірений підлеглий колектив і реалізують управлінські функції. Крім того, керівник органів внутрішніх справ як працівник міліції відповідає за свою діяльність перед суспільством, має певне службове призначення, виступає у відносинах із населенням як професійний працівник, безпосередній представник державної влади, носій державно-владних повноважень.

Тому надзвичайно важливим напрямком роботи кадрових служб є відбір кандидатів для зарахування до резерву керівного складу органів внутрішніх справ, об'єктивна оцінка їх

ділових та особистих якостей, забезпечення навчання кандидатів під час знаходження їх у складі резерву, аналіз їх діяльності та вибір і призначення на вакантні посади найбільш придатних працівників. За сучасних умов технологію роботи з резервом регулює Положення про порядок формування кадрового резерву на керівні посади в Міністерстві внутрішніх справ України [1].

Також слід зазначити, що для оволодіння необхідними знаннями і спеціальними навичками для успішного виконання обов'язків з охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю та інших оперативно-службових завдань; удосконалення навичок управлінської діяльності, опанування методик навчання та виховання підлеглих, розуміння необхідності постійного вдосконалення своєї професійної майстерності у вищих навчальних закладах МВС України організовано післядипломну освіту працівників органів внутрішніх справ, що працюють на посадах, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів та фахівців [2].

В зв'язку з цим керівництвом МВС України проводиться ряд організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію структури ОВС та підвищення ефективності якості її кадрового забезпечення. Значна робота знаходить своє зовнішнє вираження у формах управління персоналом. Серед яких можна виділити загальні форми, що характерні для всіх сфер управлінської діяльності, та спеціальні, які можна зустріти лише в досліджуваній сфері.

До загальних форм відносяться: видання нормативних актів; видання індивідуальних (на правових, адміністративних) актів; здійснення інших юридично значущих дій, організаційні дії та матеріально-технічні операції.

До спеціальних форм управління персоналом ОВС можна віднести такі: визначення потреб у персоналі (прогнозування нових робочих місць, планування кількості та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку



кількості потреби у персоналі). Наступною формою управління персоналом ОВС є профорієнтаційна робота з кандидатами на службу (аналіз джерел відбору персоналу, відбір персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору).

Іншою формою управління персоналом ОВС є підготовка кадрів (початкова підготовка, вперше прийнятих на службу в ОВС працівників; підготовка у вищих навчальних закладах МВС України; післядипломна освіта; службова підготовка) [3].

Що стосується такої форми управління персоналом ОВС, як розвиток кадрів, то вона включає в себе службове та професійне просування по службі, робота з особами, зарахованими до кадрового резерву, оцінювання результатів діяльності персоналу та ін.

Наступною особливо важливою, на наш погляд, формою управлінської діяльності є забезпечення дисципліни та законності. Ця форма полягає в тому, що керівники ОВС разом з підрозділами кадрового забезпечення повинні постійно проводити роз'яснювальну роботу серед особового складу щодо необхідності неухильного дотримання норм чинного законодавства в їх роботі та уникнення порушення службової дисципліни. Крім того, вказана форма виявляється в притягненні до відповідальності працівників, які вчинили певні правопорушення, та заохоченні тих, хто постійно дотримується всіх вимог законодавства [4, с. 178].

Недотримання працівниками цієї форми управління свідчать про те, що в органах внутрішніх справ мають місце непоодинокі випадки, коли окремі працівники міліції перевищують службові повноваження, зраджують інтересам служби, вчиняють посадові та інші злочини й потрапляють на лаву підсудних.

Так, у 2013 році судами було визнано винними та засуджено 366 (2012 – 498) колишніх працівників міліції. Переважну більшість серед засуджених (302, або 82,5%) становлять особи віком

до 35 років та особи, які прослужили в ОВС до 15 років (315, або 86,1%) й мали вищу юридичну освіту [5].

Такі ганебні дії набувають широкого розголосу в суспільстві та вкрай негативно позначаються на рівні довіри громадян до органів внутрішніх справ. На нашу думку, вчинення особовим складом органів та підрозділів внутрішніх справ злочинів обумовлено, насамперед, їх низькими морально-діловими якостями, професійною деформацією, відсутність дієвого механізму здійснення службового контролю та належної вимогливості з боку деяких керівників, а також недостатньою організацією виховної роботи, морально-психологічної підготовки та навчання особового складу.

Зазначене дає підстави вважати, що ефективність протікання управлінського процесу, дотримання законності, настрій людей в підрозділі, стосунки між працівниками залежать від багатьох факторів: безпосередніх умов роботи, професійних якостей кадрових працівників, рівня керівного складу тощо.

Беззаперечним є те, що для ефективного управління людьми сучасний керівник повинен мати такі особисті якості, які б давали йому моральне право очолювати колектив [6, с. 7]. Наприклад, знання й уміння виконувати спеціальну роботу у сфері управління органів внутрішніх справ. До яких належать розуміння природи управлінської праці й процесів управління; знання посадових і функціональних обов'язків, способів досягнення цілей і підвищення ефективності діяльності органу; уміння використовувати сучасну інформаційну технологію й засоби комунікації, необхідні у процесі управління; здібності до керівної роботи. В практичній діяльності керівника ці здібності проявляються в здатності управляти людьми і самим собою, в умінні навчати і розвивати підлеглих, здатності розбиратися в людях і формувати малі групи, спрямовувати їх діяльність; володіти педагогічними прийомами та вміннями тонко і непомітно для підлеглих навчати їх дорученій справі, доводячи їх



професійну кваліфікацію до необхідних стандартів.

Тому керівникові, впливаючи на підлеглих, необхідно мати на меті спонукання їх до певної службової поведінки, що відповідає б вимогам підрозділу, так і його власним уявленням. Сьогодні дуже важливо, щоб в управлінських апаратах знаходилися не просто високоосвічені люди, що мають життєвий і практичний досвід, а компетентні працівники, які спроможні підтверджувати сучасний стиль роботи і оволодіти новітніми формами керування органами і підрозділами внутрішніх справ.

Говорячи про вимоги, що ставляться до керівника органів внутрішніх справ, повинні відображатись два аспекти. Перший аспект стосується вимог, що ставлять до особи, яка претендує на службу в органах внутрішніх справ. Вони є основними та повинні характеризувати особу як здатну виконувати ті чи інші функції працівника органів внутрішніх справ, визначати риси особи як майбутнього управлінця. Другий аспект стосується вимог, що ставлять до особи, вже призначеної на відповідну посаду. Вони виступають як нормативно закріплені правила, якими керівник повинен керуватися у своїй діяльності.

Керівнику органів внутрішніх справ передусім необхідно володіти сукупністю знань і умінь, які б надавали можливість: забезпечувати діяльність органу або його структурного підрозділу згідно з сучасними економічними, політичними і соціальними умовами та вимогами; поєднувати знання фундаментальних питань з практикою, володіти сучасною методологією обґрунтування управлінських рішень з урахуванням загальнолюдських цінностей, інтересів особи, суспільства і держави; вільно орієнтуватися в законодавстві, що стосується сфери професійної діяльності; критично оцінювати і прогнозувати політичні, економічні, соціальні, культурні події і явища; аналітично мислити, розуміти сучасні проблеми управління, технології адміністративної роботи, продукувати нові ідеї, управлінські рішення;

володіти стилістикою офіційних документів тощо.

Щодо наступного комплексу вимог, що висуваються до керівника органів внутрішніх справ, слід виходити із певних загальних принципів управління.

За основу необхідно брати *принцип законності*. Діяльність міліції, відповідно до ст. 3 Закону України «Про міліцію» будується на принципах законності, гуманізму, поваги до особи, соціальної справедливості, взаємодії з трудовими колективами, громадськими організаціями й населенням. Вона є гласною, виконується неупереджено у точній відповідності із законом [7]. Відповідно до ст. 7 Закону України «Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України» службова дисципліна базується на високій свідомості та зобов'язує кожну особу рядового і начальницького складу дотримуватися законодавства [8].

*Принцип гуманізму* проголошує людину, її життя і здоров'я вищими цінностями, захист яких становить сенс і моральний зміст правоохоронної діяльності. Гуманізм у діяльності органів внутрішніх справ виражається у поєднанні вимогливості і довіри, поваги до людини, в правовій культурі самих працівників міліції, чіткому дотриманні норм законодавства у своїй діяльності. Цей принцип впроваджений в юрисдикційну діяльність міліції.

*Соціальна справедливість* є загальноновизнаною цінністю сучасного демократичного суспільства, вона виступає одним із ключових принципів діяльності органів державної влади. Як зазначає В. Корж, справедливість – це найвищий закон життя чесних людей, які насправді вважають, що любити ближнього треба не лише на словах, а й підтверджувати справами, вчинками [9, с. 17]. Соціальна справедливість як принцип діяльності органів внутрішніх справ знаходить своє вираження в об'єктивності, доброзичливості, неупередженості при притягненні до відповідальності кожного, хто вчинив злочин або правопорушення, в пра-



вільному застосуванні правових норм, у вірному визначенні відповідності шкідливості протиправного вчинку заходам стягнення тощо.

*Принцип поваги до людини.* Серед основних положень цього принципу можна назвати такі: права людини повинні охоронятися владою за законом; держава зобов'язана гарантувати особі, права якої порушені, ефективні засоби правового захисту; кожна людина несе обов'язки стосовно інших людей і того суспільства і держави, до яких вона належить; держава зобов'язана забезпечити право людини знати свої права і поступати відповідно до них. У зв'язку з цим у Законі України «Про міліцію» окремо вписані основні засади діяльності міліції та права громадян (ст. 5) [7].

Можна стверджувати, що сьогодні працівнику органів внутрішніх справ необхідно дотримуватися й таких принципів, як об'єктивність, колективізм і товариство, лояльність, толерантність [10, с. 10].

Враховуючи, що зміна змісту процесу управління органами внутрішніх справ безпосередньо пов'язана із соціальною переорієнтацією їх діяльності, важливо визначити ще й деонтологічні принципи діяльності працівників органів внутрішніх справ [11, с. 12]. До таких можна віднести: повагу до особистості; доброзичливість (турботливість); нешкідливість; справедливість; обґрунтованість; чесність; відповідальність; виваженість.

Отже, підсумовуючи викладене, ми вважаємо, що важливою передумовою якісного відбору на керівні посади є розробка та впровадження у практику управління кадрового забезпечення моделей управлінської компетентності керівників. Структура моделі містить три основних елементи: сфери компетентності, які складають фундамент управлінської компетентності; якості, які є необхідними для керівника в кожній сфері, та опис ключових характеристик діяльності й поведінки керівника відповідно до кваліфікаційних вимог. Використання моделі управлінської компетентності дає

методичну основу для визначення потенційних лідерів, розробки навчальних програм, складання планів професійного розвитку керівників, призначення на конкретну посаду найбільш придатних працівників. Також вагомий пласт компетенції керівника в органах внутрішніх справ мають становити повноваження з питань організації служби в органах внутрішніх справ, оскільки дозволяють застосовувати на рівні з методами прямого впливу (накази, доручення тощо) й заходи стимулювання та заохочення працівників органів внутрішніх справ до належного виконання покладених на них посадових обов'язків.

**Ключові слова:** керівник органів внутрішніх справ, керівна робота, професійна діяльність керівника, принципи управління, форми управління персоналом.

*Стаття присвячена дослідженню ролі керівника в органах внутрішніх справ як організатора управління. Виділено основні вимоги та принципи діяльності керівника органів внутрішніх справ. Розкрито форми управління персоналом.*

*Статья посвящена изучению значения руководителя органов внутренних дел как организатора управления. Выделены основные требования и принципы деятельности руководителя органов внутренних дел. Раскрыты формы управления персоналом.*

*Article examines the significance of the head of the Interior as the organizer of control. The basic requirements and principles of the head of the Interior. Disclosed forms of personnel management.*

#### **Література**

1. Про затвердження Положення про порядок формування кадрового резерву на керівні посади в Міністерстві внутрішніх справ України, його територіальних орга-



- нах та підрозділах : наказ МВС України від 17 верес. 2012 р. № 808.
2. Про затвердження Положення про організацію післядипломної освіти працівників органів внутрішніх справ : наказ МВС України від 05 берез. 2013 № 219.
3. Про затвердження Положення з організації професійної підготовки осіб рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ України : наказ МВС України від 13 квіт. 2012 р. № 318.
4. Дивак М.М. Шляхи вдосконалення форм управління якістю кадрового забезпечення органів внутрішніх справ в Україні / М.М. Дивак // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. – 2012. – № 1 (56). С. 175–181.
5. Про оголошення вироків судів стосовно колишніх працівників міліції : наказ МВС України від 31 січ. 2014 р. № 81.
6. Курись А.С. Адміністративно-правовий статус керівника в органах прокуратури: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07/ Харківський нац. ун-т внутр. справ. – Харків, 2011. – 20 с.
7. Про міліцію : Закон України від 20.12.1990 р. (станом на 26.05.2012 р.) // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 4. – Ст. 20.
8. Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України : Закон України від 22.02.2006 р. № 3460-IV.
9. Корж В. Справедливість – поняття організаційне / В. Корж // Віче. – 2007. – № 9 / 10. – С. 17–23.
10. Про затвердження Правил поведінки та професійної етики осіб рядового і начальницького складу органу внутрішніх справ України : Наказ МВС України від 22.02.2012 р. № 155.
11. Гіда Є.О. Деонтологічні засади діяльності міліції України у сфері правопорядку: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра юрид. наук : спец. 12.00.01 «теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень»/ Є.О. Гіда. – К., 2012. – 36 с.

