

## СУЧАСНИЙ СТАН ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПОНЯТТЯ «КАДРОВА ПОЛІТИКА» ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ Й ЗМІСТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

### CURRENT STATE OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL STUDIES ON THE CONCEPT OF “PERSONNEL POLICY” AND THEIR SIGNIFICANCE FOR UNDERSTANDING THE ESSENCE AND CONTENT OF THE PERSONNEL POLICY OF THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE

Горяченко Р.І., аспірант кафедри поліцейського права  
Національної академії внутрішніх справ

Мета статті полягає в узагальненні існуючих наукових підходів до розуміння сутності та змісту такого поняття, як «кадрова політика», а також у визначенні перспектив використання сучасних наукових досягнень під час удосконалення адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України. В статті аналізується сучасний стан кадрового забезпечення органів Національної поліції України і на основі проведеного дослідження наголошується на необхідності розробки та впровадження якісно нової кадрової політики, спрямованої на формування такого кадрового потенціалу, який за своїми якісними та кількісними характеристиками забезпечить ефективне виконання покладених на органи поліції завдань, їх оптимальне функціонування та прогресивний розвиток. Проводиться порівняння широкого і вузького наукових підходів до трактування кадрової політики в органах Національної поліції України. Обґрунтовані в літературі погляди на правову природу, сутність і зміст кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах Національної поліції України, зокрема об'єднуються у п'ять однорідних груп. На основі їх порівняльного аналізу визначаються принципові моменти, які характеризують нинішній стан теоретико-методологічних досліджень аналізованої категорії. Зроблено висновок, що в сучасній літературі відсутня єдність наукових підходів до визначення сутності та змісту кадрової політики, що обумовлено надзвичайно широкою сферою її застосування, а також складною внутрішньо організаційною структурою. При цьому ми визначили декілька найбільш принципових моментів, які характеризують нинішній стан теоретико-методологічних досліджень аналізованої категорії: по-перше, отождошення кадрової політики з іншими суміжними поняттями (наприклад, такими, як «кадрова робота», «кадрова стратегія», «управління персоналом»); по-друге, визначення різних ознак кадрової політики (наприклад, таких, як нормативна урегульованість, цілеспрямованість, системність); по-третє, виокремлення в структурі кадрової політики різних елементів (наприклад, таких, як принципи, методи, форми, цілі, завдання); по-четверте, окреслення різних напрямів кадрової політики (наприклад, таких як відбір, підготовка, перепідготовка, прогнозування і планування кадрових потреб); по-п'яте, відсутність єдиного погляду на суб'єктів реалізації та основний об'єкт впливу кадрової політики (наприклад, розгляд в якості об'єктів «кадри», «персонал», «колектив», «трудова ресурси»); по-шосте, обґрунтування різних підходів до визначення цільової спрямованості кадрової політики тощо.

**Ключові слова:** державна кадрова політика, кадрова діяльність, кадрова політика в органах НПУ, кадрова робота, кадрова стратегія, робота з кадрами, робота з персоналом.

The purpose of the article is to summarize existing scientific approaches to understanding the essence and content of such a concept as «personnel policy», as well as to identify prospects for using modern scientific advances in improving the administrative and legal mechanism for forming and implementing personnel policy in the National Police. The article analyzes the current state of staffing of the National Police of Ukraine and based on the study emphasizes the need to develop and implement a qualitatively new personnel policy aimed at forming such human resources, which in its qualitative and quantitative characteristics will ensure effective implementation of police tasks. their optimal functioning and progressive development. A comparison of broad and narrow scientific approaches to the interpretation of personnel policy in the National Police of Ukraine. The views on the legal nature, essence and content of personnel policy in general, and personnel policy in the bodies of the National Police of Ukraine, in particular, are grounded in five homogeneous groups. Based on their comparative analysis, the main points that characterize the current state of theoretical and methodological research of the analyzed category are determined. It is concluded that in the modern literature there is no unity of scientific approaches to determining the nature and content of personnel policy, due to the extremely wide scope of its application, as well as a complex internal organizational structure. We have identified some of the most fundamental points that characterize the current state of theoretical and methodological research of the analyzed category: first, the identification of personnel policy with other related concepts (eg. «personnel work», «personnel strategy», «personnel management»); secondly, the definition of various features of personnel policy (for example, such as regulatory regulation, purposefulness, system); third, the separation of various elements in the structure of personnel policy (for example, such as principles, methods, forms, goals, objectives); fourth, outlining different areas of personnel policy (such as selection, training, retraining, forecasting and planning staffing needs); fifth, the lack of a unified view of the subjects of implementation and the main object of influence of personnel policy (for example, consideration as objects of «personnel», «staff», «team», «labor resources»); sixth, substantiation of different approaches to determining the target direction of personnel policy, etc.

**Key words:** state personnel policy, personnel activity, personnel policy in NPU bodies, personnel work, personnel strategy, work with personnel, work with personnel.

**Вступ.** 2015 рік ознаменувався однією з найбільш радикальних реформ за всю історію розвитку вітчизняної правоохоронної системи. Було ліквідовано українську міліцію, в діяльності якої навіть після 25 років розбудови незалежної демократичної правової держави продовжували переважати репресивно-каральні методи та форми роботи. На її місці утворено Національну поліцію України (далі – НПУ) – політично відокремлений від МВС орган, основним завданням якого визначено «надання поліцейських послуг» у сферах забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, а також надання послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних,

соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги. З метою забезпечення якісного виконання поліцейськими покладених на них завдань і функцій, а також підвищення рівня довіри громадян до органів поліції, було проведено масштабну переатестацію особового складу, спрямовану на «очищення» лав поліції від некваліфікованих та корумпованих поліцейських. Також, суттєво підвищено рівень фінансового, матеріально-технічного, ресурсного та іншого забезпечення діяльності поліції тощо.

У перші роки функціонування нової української поліції ужиті нормативно-правові, структурно-організаційні та кадрові заходи показали дійсно високу результатив-

ність. Однак досить швидко їх ефективність різко впала, і сьогодні більшість ЗМІ все частіше говорить про «провал реформи поліції». Так, за даними соціологічних досліджень, проведених у 2021 році, патрульній поліції, СБУ і Національній поліції довіряють лише 30-35% [1]. Звісно, незадоволення очікувань громадян є не достатньо об'єктивним критерієм оцінки діяльності поліції. Однак, у сукупності з іншими показниками, і в першу чергу, тотальним відтоком кваліфікованих кадрів, він дозволяє отримати загальне уявлення про масштабну внутрішню кризу вітчизняної правоохоронної системи. Зокрема, за офіційними даними Департаменту кадрового забезпечення НПУ, станом на 1.01.2022 р. загальний некомплект поліцейських склав 17,6 тис. осіб, що становить 14 % від їх загальної штатної чисельності. При цьому найбільший дефіцит кадрів в ГУНП в Київській області, некомплект сягає 22,5 %, а в Департаменті патрульної поліції – 16,7 % [2]. Голова Національної поліції Ігор Клименко зазначає, що враховуючи кількість звільнень останніми роками, ми не встигаємо укомплектувати штат. Грошове забезпечення є недостатнім, наприклад, на Одещині з 2019 року звільнилося 1 074 поліцейських, а прийшло на службу 761. А в тій же Київській області звільнено 1 214 поліцейських, а на службу прийнято 661-го. У великій кількості слідчі та спеціалісти переходять на службу до ДБР чи Бюро економічної безпеки [3].

Однак, якими б різними не були озвучені представниками НПУ офіційні дані, всі вони однозначно вказують на наявність суттєвих недоліків механізму реалізації кадрової політики в органах НПУ, які мають бути негайно виявлені та усунуті. Адже неконтрольована плинність кадрів – це лише «вершина айсбергу», що приховує у собі цілу низку більш серйозних проблем: починаючи від перевантаженості працівників, збільшення обсягу їх робочого часу, і закінчуючи повним паралізуванням роботи окремих органів (підрозділів, установ) поліції та фактичною неспроможністю виконання покладених на них завдань і функцій.

Отже, наразі органам НПУ потрібна якісно нова кадрова політика, яка спрямована на формування такого кадрового потенціалу, який за своїми якісними та кількісними характеристиками забезпечить ефективне виконання покладених на органи поліції завдань, їх оптимальне функціонування та прогресивний розвиток.

**Мета статті** полягає в узагальненні існуючих наукових підходів до розуміння сутності та змісту такого поняття, як «кадрова політика», а також у визначенні перспектив використання сучасних наукових досягнень під час удосконалення адміністративно-правового механізму формування та реалізації кадрової політики в органах Національної поліції України.

**Виклад основного матеріалу.** Проаналізувавши значну кількість наукових джерел, ми з'ясували, що сьогодні ані в літературі, ані в чинному законодавстві не існує універсальної, уніфікованої наукової дефініції поняття «кадрова політика», так само, як і не існує єдиного наукового підходу до розуміння її сутності та змісту.

– З одного боку, таку ситуацію можна пояснити широкою сферою застосування даної наукової категорії: від кадрової політики, як складової політики в цілому, до кадрової політики як одного із напрямів управління органом, закладом, чи навіть їх відокремленим підрозділом. На наш погляд, у цьому випадку найбільш доцільно розрізняти **широкий та вузький підходи до трактування кадрової політики в органах НПУ.**

У широкому значенні «кадрову політику в органах НПУ» необхідно розглядати як складову частину стратегічно орієнтованої політики органів НПУ, що узгоджена зі генеральними напрямками розвитку трудових ресурсів держави і спрямована на формування, зміцнення і раціональне використання кадрового потенціалу органів НПУ,

здатного ефективно виконувати покладені на них завдання і функції.

У вузькому значенні «кадрову політику в органах НПУ» необхідно розглядати як систему уніфікованих, нормативно визначених та взаємоузгоджених правил, норм, заборон, обмежень, принципів регулювання кадрових процесів на всіх етапах роботи з кадрами в органах НПУ, включаючи професійну орієнтацію, складання штатного розпису, відбір, розстановку кадрів, професійну підготовку, просування по службі, оцінку їх діяльності тощо.

– З іншого боку, різноманітність наукових дефініцій поняття «кадрова політика» можна пояснити широким спектром функцій і напрямів політики як такої, її складним змістом, багаторівневою структурою тощо. У цьому разі кадрова політика висвітлюється науковцями під різними назвами, багаторівневою структурою тощо. У цьому разі кадрова політика висвітлюється науковцями під різними назвами, багаторівневою структурою тощо. У цьому разі кадрова політика висвітлюється науковцями під різними назвами, багаторівневою структурою тощо.

Як нами було встановлено, **обгрунтовані в літературі сучасні наукові підходи до розуміння сутності та змісту «кадрової політики» умовно можна об'єднати в п'ять однорідних груп.**

• *Перша група науковців «кадрову політику» («державну кадрову політику») ототожнює зі «стратегією».* Для прикладу можна навести одне із найбільш уніфікованих визначень даної групи, яке свого часу сформулював О. Воронько. На його думку, «державну кадрову політику» необхідно розглядати як «державну стратегію, спрямовану на роботу з людськими ресурсами держави» [4, с. 149]. Схожі точки зору обгрунтовують також й інші науковці, які під «державною кадровою політикою» пропонують розуміти «стратегію держави ...» [5, с. 33-34], «цілеспрямовану загальнодержавну стратегію ...» [6, с. 103], і навіть «органічну складову стратегії організації, що визначає стратегію кадрової роботи ...» [7].

На наш погляд, визначення сутності «кадрової політики органів НПУ» через таке поняття, як «стратегія», є не зовсім доречним. Річ у тім, що слово «стратегія» (дав. грец. στρατηγία, страта тегів – мистецтво полководця) традиційно використовується для позначення «науки ведення війни» і в переносному значенні означає «загальний, деталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу; спосіб дій; лінію поведінки когось-небудь» [8, с. 751]. Основне призначення стратегії зводиться до ефективного використання наявних ресурсів, тоді як «кадрова політика» передбачає не лише використання, але також і формування таких ресурсів.

• *Друга група науковців «кадрову політику» («державну кадрову політику») визначає через таку категорію, як «діяльність».* Відразу ж зауважимо, що це один із найбільш поширених наукових підходів, який сьогодні використовується для окреслення сутності кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ (ОВС, МВС, правоохоронних органах) зокрема. Так, наприклад, С.О. Шатрава під кадровою політикою в органах НПУ пропонує розуміти сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів кадрового забезпечення, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб НПУ, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до служби в органах поліції та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження [9, с. 84]. На нашу думку, в даному випадку автор не доречно використав терміни «формування» та «підготовка» для позначення основних напрямів кадрової політики в органах НПУ. Також, не достатньо обгрунтованим вважаємо обрання в якості основного об'єкту кадрової політики саме «персонал» органів НПУ.

П.Б. Коптєв, досліджуючи сутність «кадрової політики в органах системи МВС», пропонує визначати її

як «систему основних цілей, принципів, форм, методів, завдань та способів нормативно визначеної і цілеспрямованої діяльності спеціально уповноважених посадових осіб щодо професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та їх соціально-правової захищеності» [10, с. 42]. Як можна помітити, в наведеній дефініції автор занадто деталізує основні напрями кадрової політики. Однак при цьому за межами його уваги залишилися такі важливі напрями, як просування по службі (кар'єра) та оцінювання кадрів. Ще менше напрямів «кадрової політики в ОВС» визначає Х. Босак. Зокрема, у сформульованій ним дефініції згадується лише про «професійну орієнтацію, прогнозування та перспективне планування кадрових потреб, відбір, навчання, перепідготовку, розстановку та комплектування кваліфікованим, професійно підготовленим персоналом структурних підрозділів органів внутрішніх справ України» [11, с. 420].

Як специфічну «діяльність» кадрову політику визначає ще ряд науковців. При цьому сформульовані ними дефініції характеризуються надзвичайною різноманітністю. Так, наприклад, кадрову політику визначають як «діяльність держави ...» [12, с. 10]; як «цілеспрямовану діяльність ...» [13, с. 276] «...державних органів, організацій і посадових осіб ...» [14, с. 134]; як «цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність ...» [15, с. 66]; як «загальний курс і послідовну діяльність держави ...» [16, с. 36]; і навіть як «органічну частину загальної політики держави що являє собою сукупність цілей та принципів, форм і методів, напрямків і критеріїв діяльності державних органів ...» [17, с. 84] тощо.

А.В. Іваниця, розкриваючи зміст «кадрової політики в органах поліції», хоча прямо і не визначає її як «діяльність», однак аналіз сформульованої ним дефініції дає підстави віднести її саме до цієї групи визначень. Зокрема, під «кадровою політикою в органах поліції» автор пропонує розуміти «передбачену нормативно-правовими актами закономірну реалізацію конкретних заходів, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого колективу в органах поліції, а саме: його підбір, підготовку та розстановку, забезпечення професійного та особистого розвитку» [18, с. 49]. Серед основних недоліків такого формулювання варто відмітити: по-перше, необгрунтоване використання абстрактних, оціночних понять, таких, наприклад, як «закономірна реалізація», «конкретні заходи» тощо; по-друге, обрання в якості об'єкта кадрової політики такої категорії, як «колектив», що не дозволяє об'єктивно визначити реальну сферу поширення кадрової політики.

• *Третя група науковців «кадрову політику» («державну кадрову політику») розглядає в якості «одного з основних напрямів кадрової роботи (роботи з карами)» або ж цілком «ототожнює із кадровою роботою».* Прикладом першого підходу є одна із найбільш популярних дефініцій «кадрової політики»: це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, які спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу [19, с. 32]. Іноді науковці розширюють цю дефініцію зазначаючи, що кадрова політика спрямована на «створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу» [20, с. 55], або що така політика має відповідати «потребам самої організації, вимогам законодавства та ринку праці» [21, с. 85]. Як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства», кадрова політика визначається в інших наукових джерелах [22, с. 51].

Досить часто науковці ототожнюють «кадрову політику» і «кадрову роботу». Так, наприклад, М.М. Прокоф'єв

зазначає, що «кадрову політику в правоохоронних органах» необхідно розуміти як «комплекс заходів і напрямів кадрової роботи з формування та професійного розвитку кадрового складу, ефективного використання кадрового потенціалу зазначених органів» [23, с. 168]. Також, «кадрову політику» визначають як «збалансовану кадрову роботу, спрямовану на досягнення цілей і завдань організації ...» [24, с. 713]; як «систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи ...» [25, с. 120] тощо.

Практично кожна із наведених вище дефініцій має ряд логічних і системних недоліків, однак їх виявлення та аналіз виходить за рамки даної статті. Єдине, на що дійсно варто звернути увагу в аспекті дослідження сутності та правової природи кадрової політики в органах НПУ, це необгрунтоване ототожнення такої політики із кадровою роботою. Загальновідомо, що «кадрова політика» та «кадрова робота» хоч і є взаємопов'язаними категоріями, але мають різне змістове наповнення та різну сферу застосування.

• *Четверта група науковців «кадрову політику» («державну кадрову політику») фактично зводить до «роботи з персоналом».* Відразу ж зауважимо, що зазначений підхід характерний переважно для праць з теорії управління. Так, наприклад, один із найбільш відомих теоретиків даної наукової галузі В.В. Веснін свого часу запропонував під «кадровою політикою» розуміти «систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи» [26, с. 104]. Згодом, тотожні дефініції можна було зустріти в роботах Л.В. Балабанової [27, с. 126], Л.М. Гасюка [28, с. 156], Н. Павловської [29, с. 13] та деяких інших науковців. У науковій літературі можна зустріти й інші визначення, в яких «кадрова політика» розглядається як «сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом» [30, с. 39]; або ж як «принципи, цілі та стратегії в сфері роботи з персоналом ...» [31, с. 15]; і навіть як «система поглядів керівництва щодо роботи з персоналом ...» [32, с. 40] тощо.

У підручниках та навчальних посібниках з управління персоналом «кадрова політика» традиційно розглядається як «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання ...» [33, с. 43] «...кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється, з урахуванням стратегії розвитку державного органу» [34, с. 21].

З урахуванням тематики даної статті, цікавим для наукового аналізу є визначення «кадрової політики в органах поліції», яке пропонується підручником «Управління органами Національної поліції України» за загальною реакцією В.В. Сокурєнка. Зокрема, кадрова політика тут визначається як «закономірна реалізація певних заходів, у тому числі передбачених нормативно-правовими актами, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого персоналу в органах поліції, що включає в себе його підбір, підготовку, розстановку та забезпечення професійного та особистого розвитку» [35, с. 291]. Окрім необгрунтованого ототожнення «кадрової політики» та «управління персоналом», що характерне для усіх без винятку дефініцій в межах даного підходу, аналізована дефініція містить ще деякі системні недоліки, а саме: обрання в якості основного об'єкта кадрової політики такої категорії, як «персонал»; обмеження цільової спрямованості кадрової політики виключно «формуванням стабільного висококваліфікованого персоналу»; обмеження основних функцій кадрової політики такими напрямками, як «підбір», «підготовка», «розстановка» та «розвиток» тощо.

• *П'ята група науковців «кадрову політику» («державну кадрову політику») розглядає як «системне явище». Так, наприклад, на думку В.Г. Яцуби, кадрова політика являє собою «систему офіційно визнаних, законодавчо встановлених загальнонаціональних цілей, завдань і пріоритетів, організаційних принципів, підходів і методів формування кадрового потенціалу державного апарату управління» [36, с. 15]. Як «систему офіційно визначених цілей, завдань, пріоритетів і принципів організації та регулювання кадрових процесів і відносин у державному апараті» державну кадрову політику визначають також й інші науковці [37, с. 99].*

Корисною для поглибленого розуміння сутності кадрової політики в органах НПУ є дефініція, сформульована К. Бугайчуком. Зокрема, «кадрову політику в системі НПУ» науковець пропонує визначати як «встановлену сукупність керівних правил, вимог, принципів, постулатів щодо створення умов і реалізації заходів, спрямованих на гарантоване, якісне та ефективне комплектування органів та підрозділів поліції персоналом, здатним виконувати завдання, покладені на НПУ, які розраховані на тривалий період застосування з урахуванням тенденцій і перспектив розвитку суспільства та вітчизняної правоохоронної системи» [38, с. 129]. Проаналізувавши наведену дефініцію, в якості недоліків варто відмітити декілька моментів: по-перше, автор вживає як такі, що мають різний зміст, поняття «керівні правила», «вимоги», «принципи», «постулати», хоча конкретно в цьому випадку вони мають тотожний зміст; по-друге, не уточнює, де, або чим саме мають бути «встановлені» такі правила, вимоги, принципи, постулати; по-третє, основними характеристиками процесу «комплектування персоналом» називає такі невластиві йому ознаки, як «гарантованість», «якісність» та «ефективність»; по-четверте, в якості об'єкта кадрової політики обирає таку категорію, як «персонал», при цьому вживаючи абсолютну нелогічне словосполучення «комплектування персоналом»; по-п'яте, основне призначення «персоналу» (до складу якого, на нашу думку, має входити і допоміжний, і обслуговуючий персонал) необгрунтовано зводить до «виконання завдань, покладених на НПУ».

Вище ми детально проаналізували п'ять найбільш поширених наукових підходів до розуміння правової природи, сутності та змісту кадрової політики загалом, та кадрової політики в органах НПУ (МВС, ОВС, правоохоронних органах) зокрема. Однак, як свідчать результати

проведеного нами аналізу наукової літератури, вони не висчерпують усю різноманітність наукових уявлень про дану категорію, яка сьогодні досліджується з різних точок зору. Так, наприклад, досить часто державна кадрова політика розглядається як *найважливіший напрям державного управління*, орієнтований на реалізацію потреб (або суспільства, або публічної адміністрації) в кадрах [39, с. 478]; чи як *складний, багатогранний процес*, який містить в собі послідовне здійснення ряду законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів щодо формування умов для забезпечення досягнення цілей розвитку держави та суспільства в цілому [40, с. 215]; або ж як *кадрове забезпечення державного управління* [41, с. 37]; і навіть як *наука*, в якій представлені закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [15, с. 3].

**Висновки.** Завершуючи аналіз наукових дефініцій поняття «кадрова політика», можна зробити такий узагальнюючий висновок: в сучасній літературі відсутня єдність наукових підходів до визначення сутності та змісту кадрової політики, що обумовлено надзвичайно широкою сферою її застосування, а також складною внутрішньо організаційною структурою. При цьому ми визначили декілька *найбільш принципових моментів, які характеризують нинішній стан теоретико-методологічних досліджень аналізованої категорії:*

- по-перше, ототожнення кадрової політики з іншими суміжними поняттями (наприклад, такими, як «кадрова робота», «кадрова стратегія», «управління персоналом»);
- по-друге, визначення різних ознак кадрової політики (наприклад, таких, як нормативна урегульованість, цілеспрямованість, системність);
- по-третє, виокремлення в структурі кадрової політики різних елементів (наприклад, таких, як принципи, методи, форми, цілі, завдання);
- по-четверте, окреслення різних напрямів кадрової політики (наприклад, таких як відбір, підготовка, перепідготовка, прогнозування і планування кадрових потреб);
- по-п'яте, відсутність єдиного погляду на суб'єктів реалізації та основний об'єкт впливу кадрової політики (наприклад, розгляд в якості об'єктів «кадри», «персонал», «колектив», «трудові ресурси»);
- по-шосте, обгрунтування різних підходів до визначення цільової спрямованості кадрової політики тощо.

## ЛІТЕРАТУРА

1. ЗСУ очолюють рейтинг довіри серед українців, – КМІС – опитування. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://lb.ua/news/2022/01/26/503975\\_zsu\\_ocholyuyut\\_reyting\\_doviri\\_sered.html](https://lb.ua/news/2022/01/26/503975_zsu_ocholyuyut_reyting_doviri_sered.html)
2. В Украине не хватает более 17 тыс. полицейских. Наибольший некомплект в Киевской области. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.unn.com.ua/ru/news/1942421-v-ukraini-ni-ne-vistachaye-ponad-17-tis-politsei-skikh-nai-bilshii-nekomplekt-na-kii-vschini>
3. Торік із поліції звільнилися понад 13 тисяч осіб - Клименко. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3383584-torik-iz-policii-zvilnilisa-ponad-13-tisac-osib-klimenko.html>
4. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // *Вісник УАДУ*. – 2004. – № 2. – С. 141-152.
5. Гончар С.В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівні в умовах децентралізації. Дис. ... канд. наук з держ. управління. 25.00.02 – механізми державного управління. – Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2019. – 263 с.
6. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2017. – № 12. – С. 102-107.
7. Рудакевич М. Організаційно-кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики державних органів // *Демократичне врядування. Науковий вісник*. - 2010. - № 5. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://vivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Rudakevych.pdf](http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Rudakevych.pdf)
8. Словник української мови : [в 11 т.] / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні ; редкол.: І.К. Білодід (голова) [та ін.]. – Київ : Наук. думка, 1970 - 1980. Т. 9 : С / ред. тому: І.С. Назарова [та ін.]. – 1978. – 916 с.
9. Шатрава С.О. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку // *Підприємство господарство і право*. - 2018. - № 1. - С. 83-87.
10. Коптев П.Б. Організаційно-правові засади діяльності підрозділів по роботі з персоналом ОВС. Дис. ... канд. юрид. наук. 12.00.07 – теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Харків – 2006.
11. Босак Х. Кадрова політика в органах внутрішніх справ України – механізм реалізації кадрового потенціалу // *Юридичний вісник*. – 2014. – № 6. – С. 419-424.
12. Олуйко В.М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація. Дис. ... канд. наук з держ. управління. 25.00.04. - регіональне управління. - Українська Академія державного управління при Президенті України. - Київ, 2001.

13. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О.С. Крючко // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. – 2011. – № 4(2). – С. 275–279.
14. Бандурка О. М. *Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник*. Х. : Ун-т внутр. справ. 2008. 480 с.
15. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.
16. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Юридичні науки». - 2014. - № 782. - С. 33-38.
17. Синявська О.Ю. Принципи кадрової політики в органах внутрішніх справ // *Право і безпека*. – 2004. - № 3 (3). – С. 84-86.
18. Іваниця А.В. Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України // *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. - 2018. - № 2. – С. 47-52.
19. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ / Укладач Н.П. Матюхіна, за заг.ред. проф. О.М. Бандурки. Харків : ХНУВС. - 2000. - 120 с.
20. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування : дис. ... доктора філософії. 074 – «Публічне управління та адміністрування» (07 – Управління та адміністрування). – Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ. 2021.
21. Перов А.П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями // *Правова держава*. - 2017. - № 25. - С. 83-89.
22. Базарова Т.Ю. *Управление персоналом: учебник для вузов / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина*. – 2-е изд., перераб. – М.: Юнити. 2002. – 560 с.
23. Прокоф'єв М. М. Роль кадрового забезпечення у системі державної служби в умовах реформування правоохоронної сфери // *Прикарпатський юридичний вісник*. - 2019. № 1(26). - С. 166-171.
24. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // *Економіка і суспільство*. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.
25. Воронкова В. Г. *Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал. 2006. – 576 с.*
26. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе*. Москва: Юристъ, 2001. - 496 с.
27. Балабанова Л. В. *Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак*. – К.: Центручбової літератури. 2011. – 468 с.
28. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. – № 5 (50). – 2011. – С. 155-159.
29. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // *Довідник кадровика*. - 2012. № 2. С. 88-92.
30. Величко А.В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А.В. Величко, А.В. Силаєв // *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. – 2012. – № 1 (5). – Том 2. – С. 38-44.
31. Беяцкий Н. П. *Управління людськими ресурсами (HRM): навч.- метод. посіб*. Мн.: ФУАинформ, 2006. – 320 с.
32. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації // *ЛОГОС. Мистецтво наукової думки*. – 2019. № 8. – С. 40-42. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008>
33. Крушельницька О.В. *Управління персоналом: навч. посіб. / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.* – К. : Кондор. 2003. – 536 с.
34. *Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко*. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ. 2019. – 200 с.
35. *Управління органами Національної поліції України: підручник / [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.] ; за заг. ред. В. В. Сокупенко*. Харків : Стильна типографія. 2017. - 580 с.
36. Яцуба В.Г. *Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект): монографія: 12.00.01* – К., 1999. – 226 с.
37. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. - 2019. - Випуск 27. - Ч. 2. - С. 97-100.
38. Бугайчук, К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції // *Підприємство, господарство і право*. – 2019. – № 5. – С. 125-131.
39. Малиновський В.Я. *Державне управління; [вид. 2-ге, доп. та перероб.] / В.Я. Малиновський*. – К.: Атіка, 2003. – 576 с.
40. Танько А.В. Стратегія кадрової політики Національної поліції України у контексті оновлення адміністративно-правових засад захисту прав і свобод людини // *Вісник ХНУВС*. - 2020. - № 2(89). - С. 211-226.
41. Грицай Ю.В. Основні напрями кадрової політики на сучасному етапі розвитку держави // *Управління розвитком*. – 17(138). – 2012. – С. 36-38.