

## МІНІМІЗАЦІЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

### MINIMIZING CORRUPTION RISKS ON THE TIME OF ADMINISTRATION OF NATIONAL POLICE ORGANIZATIONS

Шатрава С.О.,  
к.ю.н., доцент,

професор кафедри адміністративної діяльності поліції  
Харківський національний університет внутрішніх справ

У статті проаналізовано правові позиції вчених щодо розуміння термінів «кадрове рішення», «кадрові ризики» та «корупційні ризики». Виокремлено основні корупційні ризики, які можуть з'явитися під час прийняття кадрових рішень у діяльності Національної поліції. Здійснено класифікацію корупційних ризиків у прийнятті кадрових рішень у діяльності поліції.

**Ключові слова:** корупція, корупційний ризик, кадрові ризики, управлінські рішення, органи Національної поліції.

В статье проанализированы правовые позиции учёных относительно понимания терминов «кадровое решение», «кадровые риски» и «коррупционные риски». Выделены основные коррупционные риски, которые могут иметь место при принятии кадровых решений в деятельности полиции. Осуществлена классификация коррупционных рисков при принятии кадровых решений в деятельности полиции.

**Ключевые слова:** коррупция, коррупционный риск, кадровые риски, управленческие решения, органы Национальной полиции.

The article analyzes the legal positions of scientists regarding the understanding of "personnel decision" and "personnel risks". It is proved that the practical work on the adoption of personnel decisions in the activities of the police – is, first of all, the work of making a managerial decision that relates to personnel issues: recruitment, transfer, assignment of the next rank, the application of disciplinary penalties and incentives. It was emphasized that in order to avoid personnel risks, when making a personnel decision, the latter must meet certain general requirements for management decisions. The main corruption risks that may occur when taking personnel decisions in the activities of the National Police are identified. The classification of corruption risks during the recruitment of personnel decisions in the police activity on the risks associated with personnel recruitment, the risks that appear during the process (police service), and the risks associated with the dismissal of employees.

**Key words:** corruption, corruption risk, personnel risks, managerial decisions, bodies of National Police.

Проблема запобігання корупції в діяльності органів поліції є актуальною, оскільки корупція досягла значного рівня, впливає на вирішення політичних, економічних, соціальних проблем. Одним із ключових напрямків боротьби з цим негативним явищем є кадрова політика відомства, яка стосується всіх сторін суспільної діяльності, визначає основні принципи роботи з персоналом, управління ним, професійну підготовку, шляхи підвищення загальної й управлінської культури та використання кадрового потенціалу. Органи поліції в повсякденній діяльності беруть участь у підготовці та виконанні управлінських рішень, за допомогою яких відбувається реалізація державної політики у сфері забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Специфіка діяльності органів поліції створює можливість для наявності суперечливих інтересів – індивіда, соціальних груп, суспільства та самої держави, зіткнення яких в управлінському процесі спричиняє виникнення різноманітних ризиків. Специфічним видом ризиків у діяльності органів поліції є кадрові ризики під час прийняття управлінських (кадрових) рішень.

На важливість дослідження прийняття кадрових рішень у діяльності правоохоронних органів, і зокрема органів Національної поліції, звертали увагу у свої працях такі вчені, як: О.М. Бандурка, Ю.П. Битяк, О.В. Джафарова, С.Д. Дубенко, В.В. Коноплєв, Т.О. Коломоєць, А.Т. Комзюк, Ю.В. Корнєєв, О.В. Кузьменко, О.І. Миколенко, О.П. Рябченко, М.М. Тищенко та ін. Питання протидії корупції у діяльності правоохоронних органів розглядалися такими науковцями, як: С.М. Алфьоровим, М.Ю. Бездольним, К.В. Бердніковою, О.Г. Боднарчуком, О.І. Добровольським, І.А. Дьомінім, М.І. Мельником, О.П. Мусієнком, Є.В. Невмержицьким, О.В. Ткаченком тощо.

Мета статті полягає в тому, щоб на основі аналізу наукових позицій вчених і практики діяльності органів Національної поліції дослідити шляхи усунення ризиків під час прийняття кадрових рішень у діяльності органів поліції.

В умовах сьогодення головною проблемою під час проходження служби в органах поліції є недостатнє застосування сучасних технологій управління роботи з персоналом, провідна роль у якому належить кадровим підрозділам. Упровадження ефективної системи управління роботи з персоналом в органах поліції створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування [1, с. 270]. Ключовим чинником у реалізації кадрової роботи в органах поліції є прийняття відповідних кадрових рішень, а саме: прийняття на роботу, переміщення по службі, присвоєння чергового звання, застосування дисциплінарних стягнень та заохочень тощо.

Із цього приводу варто навести думку В.В. Коноплєва, який дослідив сутність управлінського рішення в адміністративній діяльності органів внутрішніх справ і зазначив: 1) що управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка пов'язана з підготовкою, прийняттям і реалізацією певних варіантів дій; 2) що управлінське рішення є своєрідною формою впливу управляючого суб'єкта (працівника органів внутрішніх справ, як представника влади у зовнішньо-адміністративних відносинах; начальника (старшого) по відношенню до підлеглого у внутрішньо-організаційних адміністративних відносинах) на об'єкт управління (конкретну особу, групу осіб або на конкретні суспільні відносини); 3) що управлінське рішення можна розглядати як послідовність певних етапів (підготовка, прийняття, реалізація (виконання) управлінського рішення), кожний з яких також складається з певних стадій) [2, с. 51].

Практична робота з прийняття кадрових рішень – це, перш за все, діяльність із прийняття управлінського рішення, яке стосується кадрових питань: прийняття на роботу, переміщення по службі, присвоєння чергового звання, застосування дисциплінарних стягнень і заохочень. Кадрові рішення приймаються тільки на підставах, у межах повноважень та у способи, передбачені Конституцією України,

відомчими нормативно-правовими актами Міністерства внутрішніх справ України та Національної поліції.

У цьому контексті варто говорити про існування ризиків, що впливають на ефективність діяльності органів поліції, а саме, кадровий ризик, оскільки він безпосередньо пов'язаний із персоналом.

Звернення до наукових праць на предмет визначення кадрових ризиків дозволило виявити декілька найбільш поширених підходів до тлумачення цього поняття. Так, О.В. Хитра та Л.М. Андрушко визначають, що кадрові ризики являють собою групу ризиків, джерелом чи об'єктом яких є персонал організації або окремих працівників. Як і будь-які ризики, вони бувають об'єктивними та суб'єктивними. Об'єктивні виникають незалежно від діяльності та всупереч волі персоналу організації. У випадку із суб'єктивними кадровими ризиками настання негативних подій та наслідків залежить від дій конкретного працівника чи групи працівників [3, с. 165]; К.П. Москвітін трактує кадрові ризики досить широко – як будь-яку діяльність та всупереч волі персоналу організації. У випадку із суб'єктивними кадровими ризиками настання негативних подій та наслідків залежить від дій конкретного працівника чи групи працівників [3, с. 165]; К.П. Москвітін трактує кадрові ризики досить широко – як будь-яку діяльність чи бездіяльність з боку персоналу [4, с. 92]; Є.В. Гончаров вважає, що кадрові ризики пов'язані з відсутністю кваліфікованого персоналу і є невдалим результатом діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища, у зв'язку з непередбаченою, неефективною роботою, через недосконалу кадрову політику [5, с. 62]; І.В. Проніна кадрові ризики ототожнює з ризиками компетенцій персоналу, під якими розуміється можливість утрат або негативних наслідків прийнятих рішень через низький рівень компетенцій і недостатню конструктивну поведінку персоналу, який бере участь у підготовці, прийнятті та реалізації рішень [6, с. 24]; А.М. Смагулов виокремлює такі кадрові ризики: ризики, пов'язані з підбором персоналу; ризики, що з'являються внаслідок неефективної мотивації персоналу; ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної таємниці; ризики, викликані наявністю в організації так званих груп ризику; ризики, пов'язані зі звільненням працівників [7]; Є.Н. Буланова ототожнює кадровий ризик зі ступенем небезпеки відхилення фактично реалізованого рівня функціонування персоналу від рівня, адекватного установленій цілі організації, внаслідок неефективної роботи з управління персоналом [8, с. 18].

У зв'язку з зазначеним варто зауважити, що кадрові ризики виникають унаслідок проявів професійних, ділових і особистісних якостей персоналу та розподіляються на такі види: психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні ризики, ризики неблагонадійності.

Отже, управління кадровими ризиками – це складний процес, оскільки не всі кадрові ризики можна ідентифікувати й оцінити, багато з них мають вірогідницький характер.

Щоб уникнути кадрових ризиків під час прийняття кадрового рішення, останнє повинно відповідати певним загальним вимогам до управлінських рішень, а саме:

- рішення мають бути обґрунтованими, об'єктивними, враховувати всі особливості ситуації, відповідати конкретним умовам, поставленим цілям і можливостям їх досягнення;
- рішення повинні відповідати вимогам законодавчих актів, наказів Міністерства внутрішніх справ України, Національної поліції, інструкцій і настанов;
- рішення ухвалюється суб'єктом управління у межах його компетенції, тобто відповідає функціональним обов'язкам посадової особи, яка їх приймає;
- рішення повинні бути своєчасними;
- рішення є результатом творчої роботи, тобто їх ухвалення вимагає наукового підходу. Вони мають бути лаконічними і послідовними, зрозумілими для виконавця та не суперечити раніше прийнятим рішенням або виключати їх [9; 10, с. 106].

Зважаючи на викладене, варто звернути увагу на виникнення кадрового ризику в діяльності органів поліції щодо притягнення поліцейського до дисциплінарної відповідальності. У відповідності до ст. 19 Закону України «Про Національну поліцію» [11], підстави та порядок притягнення поліцейських до дисциплінарної відповідальності, а також застосування до поліцейських заохочень визначаються Дисциплінарним статутом Національної поліції України, що затверджується Законом.

У перехідних положеннях до Закону України від 2 липня 2015 р. № 580–VIII зазначено, що Кабінету Міністрів України протягом місяця необхідно подати на розгляд Верховній Раді України проект закону «Про затвердження Дисциплінарного статуту Національної поліції України». З дати ухвалення закону, про який йдеться, минуло майже два роки, а проект закону України «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» за № 4670 від 16 травня 2016 р. тільки внесено на розгляд Верховної Ради України у другому читанні [12]. Така ситуація тільки свідчить про існування кадрового ризику в частині дисциплінарної відповідальності поліцейських.

Водночас, під час ухвалення кадрових рішень у діяльності Національної поліції можуть існувати такі корупційні ризики:

- недотримання обмеження роботи близьких осіб (варто наголосити на тому, що у разі виникнення обставин, коли поліцейський може мати у прямому підпорядкуванні близьких йому осіб або бути прямо підпорядкованим, у зв'язку з виконанням повноважень, близьким йому особам, вживають заходів щодо усунення таких обставин у п'ятнадцятиденний строк. Якщо протягом зазначеного терміну обставини добровільно не усунуто, відповідні особи або близькі їм особи у місячний строк із моменту виникнення обставин підлягають переведенню в установленому порядку на іншу посаду, що виключає пряме підпорядкування. У разі неможливості такого переведення особи, яка перебуває у підпорядкуванні, ухвалюється управлінське рішення щодо звільнення її зі служби в поліції [11; 13]);

- недобросовісність поведінки (неприпустимими складовими корупційного ризику для поліцейського є: поспішність у прийнятті рішень, нехтування процесуальними та моральними нормами; провокаційні дії, пов'язані з підбурюванням, спонуканням у прямій чи непрямій формі до вчинення правопорушень; розголошення фактів і обставин приватного життя громадян, які стали відомими під час службової діяльності; вибірковий підхід при вжитті заходів до порушників закону, порушників правил дорожнього руху; байдужість, бездіяльність і пасивність у попередженні та припиненні правопорушень [14, с. 269].);

- виникнення конфлікту інтересів у підрозділах поліції (у разі виникнення конфлікту інтересів під час виконання службових повноважень поліцейський зобов'язаний негайно доповісти про це своєму безпосередньому керівникові. Безпосередній керівник поліцейського зобов'язаний вжити всіх необхідних заходів для недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів, шляхом доручення виконання відповідного службового завдання іншій посадовій особі, особистого виконання службового завдання чи в інший спосіб, передбачений законодавством. У такому випадку керівник зобов'язаний ухвалити відповідне кадрове рішення щодо виконання службових обов'язків поліцейськими [15, с. 130]);

- безконтрольність з боку керівництва поліції. Для недопущення (запобігання) виникнення такого корупційного ризику безпосереднє керівництво повинно так здійснювати контроль: систематично (або постійно), тобто контроль має носити регулярний характер; всебічно, тобто охоплювати всі питання та напрямки роботи; шляхом перевірки не тільки тих службовців, які мають слабкі результати роботи, а й тих, що мають добрі результати; об'єктивно,

тобто виключати упередженість; гласно, тобто результати контролю повинні бути відомі тим особам, які підлягали контролю; результативно (дієво), тобто в залежності від результатів контролю мають вживатись відповідні заходи [14, с. 269–270; 16, с. 74–75]);

– недотримання обмеження щодо використання службового становища (під час служби у поліції забороняється використовувати свої службові повноваження або своє становище та пов'язані з цим можливості для одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб, зокрема використовувати будь-яке державне чи комунальне майно або кошти на свою користь);

– недотримання обмеження щодо одержання подарунків (поліцейським забороняється безпосередньо або через інших осіб вимагати, просити, одержувати подарунки для себе чи близьких їм осіб від юридичних або фізичних осіб: 1) у зв'язку зі здійсненням такими особами діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави; 2) якщо особа, яка дарує, підпорядкована тому, хто отримує подарунок);

– недотримання обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності (у відповідності до ст. 66 Закону України від 2 липня 2015 р. № 580–VIII,

поліцейський не може під час проходження служби здійснювати іншу оплачувану діяльність, крім науково-педагогічної, наукової або творчої [11]. Основний Закон, який визначає правові й організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні [13], закріплює правило, що дозволяється займатися медичною практикою, інструкторською та суддівською практикою зі спорту, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України);

– недотримання обмеження щодо розголошення або використання в інший спосіб на свою користь інформації, яка стала відома під час виконання службових повноважень [9, с. 16–17; 10, с. 107; 13].

Дослідження корупційних ризиків під час прийняття кадрових рішень у діяльності органів поліції дає змогу так їх класифікувати: 1) ризики, які пов'язані з підбором персоналу; 2) ризики, які з'являються у процесі діяльності (проходження служби у поліції); 3) ризики, пов'язані зі звільненням працівників [9, с. 19; 10, с. 107]. Згадані групи корупційних ризиків під час прийняття кадрових рішень у діяльності органів поліції потребують подальшого наукового вивчення.

#### ЛІТЕРАТУРА

- Сурай І.Г. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу / І.Г. Сурай // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 2 (25). – С. 267–277.
- Конопльов В.В. Управлінські рішення в адміністративній діяльності органів внутрішніх справ: сутність та організаційно-правові питання підготовки і прийняття : [моногр.] / В.В. Конопльов. – Сімферополь : Видавництво Кримського юридичного інституту Харківського національного університету внутрішніх справ, 2006. – 356 с.
- Хитра О.В. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О.В. Хитра // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1 (48). – С. 163–167.
- Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками предприятия / К.П. Москвитин, А.Г. Бадалова // Российское предпринимательство. – 2005. – № 7. – С. 92–98.
- Гончаров Є.В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є.В. Гончаров // Проблеми економіки та управління. – Л.: Львів, політехніка, 2008. – С. 60–63.
- Пронина І.В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; экономика труда» / И.В. Пронина ; Удмуртский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук. – Ижевск, 2005. – 169 с.
- Смагулов А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом / А.М. Смагулов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.erudition.ru](http://www.erudition.ru).
- Буланова Е.Н. Определение понятия кадрового риска / Е.Н. Буланова // Управление персоналом. Ученые записки. Книга V / под ред. В.К. Потемкина. – СПб., 2007. – 334 с.
- Управління корупційними ризиками при прийнятті кадрових рішень у сфері управління, що належить до відання МВС : [методичні рішення]. – К. : Державний науково-дослідний інститут Міністерства внутрішніх справ України, 2016. – 42 с.
- Шатрава С.А. Предупреждение коррупции при процедуре отбора и принятия на службу в органы Национальной полиции Украины / С.А. Шатрава // *Legea si Viata*. – 2016. – № 12/3 (300). – С. 105–109.
- Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 р. № 580–VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/580-19>.
- Проект Постанови про прийняття за основу проекту Закону України про Дисциплінарний статут Національної поліції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=59614](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=59614).
- Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700–VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18>.
- Шатрава С.О. Корупційні ризики в діяльності органів внутрішніх справ : сутність та зміст / С.О. Шатрава // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Серія «Право». – 2013. – Вип. 21. – Ч. 2. – Т. 2. – С. 268–270.
- Шатрава С.О. Конфлікт інтересів як корупційний ризик в діяльності органів внутрішніх справ / С. О. Шатрава // Європейські перспективи. – 2015. – № 6. – С. 126–131.
- Запобігання та протидія проявам корупції (для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування I–VII категорії посад) : [посіб.] / С.Г. Братель, В.В. Василевич, Н.І. Золотарьова та ін. – К. : Національна академія внутрішніх справ України, 2012. – 376 с.