

Also, the Ministry of Education and Science has been granted broad discretionary powers to control the regulatory support of the activities of higher education institutions with specific learning conditions, which, firstly, violate the principles of the activities of central executive bodies, and, secondly, threaten the autonomy of higher education institutions with specific learning conditions.

It has been proven that the departmental regulatory framework for the activities of higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs system that train police officers needs to be significantly updated and brought into line with modern requirements.

In particular, there is a need to improve the departmental procedure for the training of higher education applicants for the degrees of Doctor of Philosophy and Doctor of Science in research institutions that belong to the sphere of administration of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine. The procedure for appointing rectors (heads) of higher education institutions with specific conditions also needs further regulation education, by developing and amending the Law of Ukraine «On Higher Education», as well as approval of requirements and criteria for such persons by the Government of Ukraine and the Ministry of Internal Affairs of Ukraine.

**Keywords:** *Ministry of Internal Affairs of Ukraine, National Police of Ukraine, higher education, institutions of higher education with specific conditions of study, educational process, scientific activity.*

УДК 351.741

DOI: 10.31733/2078-3566-2022-3-292-296



**Сергій  
КОМИССАРОВ<sup>©</sup>**  
доктор юридичних  
наук, професор



**Олексій  
МАМЧІЙ<sup>©</sup>**  
начальник  
відділення

*(Дніпропетровський державний університет  
внутрішніх справ, м. Дніпро, Україна)*

## **РЕКРУТИНГ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА ДОБОРУ КАДРІВ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ**

Стаття присвячена визначенню сутності та особливостей рекрутингу як сучасної системи добору кадрів для Національної поліції, а також перспективних шляхів її удосконалення. Наголошено, що дефіцит професійних кадрів у системі Національної поліції пов'язаний із багатьма причинами, серед яких не останню роль відіграють обсяг грошового забезпечення, декларативність «соціального пакету», а також ненормований робочий тиждень. Водночас саме організація добору на посаду поліцейського є «точкою відліку», з якої починається успішне вирішення кадрового питання в органах Національної поліції. Визначено, що рекрутинг є певною діяльністю, або системою дій та заходів, спрямованих на пошук та визначення кандидатів, найбільш відповідних за своїми діловими, професійними, психологічними та фізіологічними рисами зайняттю певних посад в органах Національної поліції.

**Ключові слова:** *кадри, добір, рекрутинг, конкурс, посада, Національна поліція, процедура.*

**Постановка проблеми.** Створення у 2015 році Національної поліції в Україні як правоохоронної інституції європейського зразка стало важливим кроком у напрямі формування «нової» правоохоронної системи, заснованої на сервісно-орієнтованому підході. Багато в чому успіх реформи залежав від внутрішньо-організаційної складової, зокрема в частині добору осіб для задоволення потреб Національної поліції у

© С. Комиссаров, 2022

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9549-5389>

[mail@dpuvs.in.ua](mailto:mail@dpuvs.in.ua)

© О. Мамчій, 2022

[mamchii@ukr.net](mailto:mamchii@ukr.net)

висококваліфікованих кадрах.

Незважаючи на те, що утворення Національної поліції вважається у політичних та суспільних колах однією з найбільш успішно реалізованих трансформацій у системі органів виконавчої влади, говорити про результативність та успішне впровадження всіх анонсованих новацій сьогодні не можна. На думку багатьох експертів, це пов'язано з тим, що в органах Національної поліції посилюється дефіцит професійних кадрів з числа поліцейських внаслідок звільнень та оптимізації територіальних підрозділів. Скорочення кадрів призводить до посилення навантаження на особовий склад поліції, що тягне за собою нові звільнення і так далі. Поряд із цим кадровою проблемою у Національній поліції також негативно позначається на рівні суспільної довіри до поліції, який від початку реформи у 2015 році і до сьогодні поступово зменшується [1; 2].

Звичайно, дефіцит професійних кадрів у системі Національної поліції пов'язаний з багатьма причинами, серед яких не останню роль відіграють обсяг грошового забезпечення, декларативність «соціального пакету», а також ненормований робочий тиждень. Одночасно саме організація добору на посаду поліцейського є «точкою відліку», з якої починається успішне вирішення кадрового питання в органах Національної поліції.

**Аналіз публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми.** Проблеми, пов'язані з добором кадрів для задоволення потреб Національної поліції, вивчали у своїх працях такі науковці, як: Д. Берестень, який досліджував адміністративно-правові засади добору на посаду поліцейського в Україні, А. Андреев, який зосередив науковий пошук на адміністративно-правовому регулюванні підготовки кадрів для Національної поліції у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання. Зі свого боку, І. Савельєва зупинилась на загальних питаннях адміністративно-правового забезпечення підготовки кадрів Національної поліції України, тоді як В. Глуховець на монографічному рівні дослідив теорію і практику адміністративно-правового забезпечення реформ в системі МВС України. Водночас проблемі рекрутингу як сучасній системі добору кадрів в органах Національної поліції не було приділено достатньо уваги, що зумовлює потребу більш детального опрацювання зазначеного питання.

**Мета** роботи полягає у розкритті сутності та особливостей рекрутингу як сучасної системи добору кадрів для Національної поліції, а також перспективних шляхів її удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Треба розпочати з того, що процедура прийняття на службу в Національну поліцію (далі – поліцію) закріплена статтями 47–58 Розділу VI «Добір на посаду поліцейського» Закону України «Про Національну поліцію» [3]. Законодавчі положення були деталізовані у Типовому порядку проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади, затвердженому наказом МВС України від 25.12.2015 № 1631 [4].

У цьому аспекті І. С. Дрок наголошує на тому, що призначення на посади поліцейських є регламентованою нормативно-правовими актами України діяльністю поліцейських комісій у навчання до закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання їй щодо проведення відбору (конкурсу) на службу в органи поліції, крім прийому призначення на вакантну посаду. Ми поділяємо думку авторки у тому, що до обов'язкових етапів, які здійснюють підготовку поліцейських, а також проведення конкурсу для проведення конкурсу належать: тестування, перевірка рівня фізичної підготовки, співбесіда. Наведена процедура добору у цілому відповідає міжнародним стандартам призначення на посади поліцейських та вбачається більш об'єктивною порівняно до чинної раніше процедури призначення на посади співробітників органів внутрішніх справ, що була в міліції [5, с. 38].

Зауважимо, що поняття «рекрутинг» не знайшло законодавчого закріплення у національному законодавстві про поліцію. Водночас на початковому етапі створення поліції, системі рекрутингу приділялася значна увага. Про це свідчить широке висвітлення у ЗМІ відкриття Центру рекрутингу Національної поліції, на базі якого повинен був проводитись відбір кандидатів на службу та переатестацію поліцейських. Зокрема, в церемонії відкриття Центру взяли участь тодішня очільниця Національної поліції Х. Деканоїдзе та Посол США в Україні Д. Пайетт [6]. Такі Центри повинні були відкритися в інших містах держави не лише для пошуку кадрів для Національної поліції України, а й для процедур атестації, відбору, оцінки і розвитку особового складу поліції [7]. Але утворити незалежні структури у складі поліції, які мали б відповідати за кадрово

забезпечення, так і не вдалося. Проте робота з персоналом, як і раніше, була віднесена до повноважень кадрових підрозділів у складі поліції на чолі з відповідним Департаментом.

Щодо цього також І. Дрок вказує на те, що Рекрутинговий центр, як самостійна структура, яка не входить до складу Національної поліції, а також незалежна від політичних та інших впливів, не отримала нормативного закріплення її адміністративно-правового статусу [8, с. 158]. Викладене вище свідчить про важливість досліджуваного питання і потребує його більш детального опрацювання рекрутингу як сучасної системи добору кадрів для поліції.

Поняття «рекрутинг» має французьке походження (від *recruter* – рекрутувати), тобто набирати, вербувати, наймати на службу за гроші). Сучасне ж тлумачення рекрутингу зводиться до двох уявлень про нього: а) як процесу створення баз даних; б) як розроблення процедури залучення і первинного підбору персоналу [9, с. 232]. Більш узагальнено під рекрутингом розуміється комплекс заходів із залучення необхідного персоналу в організацію [10].

О. Хитра, А. Чаплій наводять різновиди рекрутингу, що цілком можуть бути перенесені у площину функціонування поліції. До таких віднесено: 1) скринінг (*Screening*) – підбір кандидатів на основі формальних ознак; 2) початковий (*Graduate Recruitment*) – підбір спеціалістів початкового рівня; 3) класичний рекрутинг (*Recruitment*) – підбір фахівців та персоналу без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів із використанням звичних технологій; 4) прямий пошук (*Executive Search*) – підбір керівників вищої ланки, професіоналів за результатами широкомасштабних досліджень ринку праці; 5) точковий рекрутинг – звуження кола пошуків претендентів до кількох організацій шляхом установа певних «фільтрів» для економії часу і коштів; 6) персоналізований рекрутинг – наймання конкретної людини з детальним вивченням її професійних та особистісних рис і застосуванням усіх можливих мотиваційних важелів для залучення цього кандидата до своєї організації; 7) «полювання за головами» (*Head Hunting*) – цілеспрямований пошук (переманювання) ексклюзивних фахівців («золотих комірців»); 8) повторний (бумеранг) рекрутинг – пошук претендентів серед колишніх працівників організації; 9) креативний рекрутинг – нестандартний пошук кандидатів; залучення до співпраці кандидатів, які вже мають роботу; 10) рекрутинг із застосуванням аут-технологій – HR-аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент, лізинг персоналу [9, с. 235].

Дійсно, якщо провести паралелі з традиційною організацією добору поліцейських кадрів, у наведеному вище переліку можна спостерігати десять різновидів рекрутингу, кожен з яких має власні особливості у реалізації відповідних алгоритмів. Це дозволяє відійти від шаблонів у проведенні процедури прийняття на службу (призначення на посаду), віднайти найбільш оптимальні шляхи для призначення на конкретну посаду найбільш відповідного їй висококваліфікованого фахівця. Тобто рекрутинг є більш індивідуально орієнтованою системою, яка поряд із цим ґрунтується на конкурсній основі.

Закордонний досвід також свідчить про пріоритет системи рекрутингу у доборі професійних поліцейських кадрів. Незважаючи на те, що професія поліцейського вважається однією з найбільш фізично складних та вимагає постійної фізичної готовності під час виконання повсякденних обов'язків, характерною особливістю системи рекрутингу кадрів в правоохоронних органах є високий конкурс. Це пов'язано з тим, що професія поліцейського або співробітника федерального правоохоронного агентства в США є престижною і добре оплачуваною [11, с. 39].

Узагальнюючи позитивний закордонний досвід, Д. Берестень відмічає, що конкурсний професійний добір містить декілька етапів: попередню співбесіду; перевірку відомостей щодо кандидата, вивчення та аналіз інформації, що міститься в особовій справі; поліграфічне випробування; психологічне тестування; медичне обстеження; перевірку фізичної підготовки кандидата; письмові та усні іспити; заключну співбесіду, після якої формується остаточне рішення про придатність кандидата до служби в поліцейському формуванні. Найбільш чітка система критеріїв для діагностики фізичних, психічних, інтелектуальних та інших якостей особистості сформована в таких державах, як США та ФРН [12, с. 173].

Узагальнюючи, можемо зупинитися на особливостях рекрутингу. До таких особливостей належать: а) індивідуальна орієнтованість – тобто акцент на конкретних

вимогах до конкретної вакантної посади поліцейського; б) варіативність процедур добору – різноманітність видів рекрутингу залежно від його мети (початкова/керівна ланка); в) відкритість – оголошення вимог, проведення конкурсу та підбиття його підсумків відкрите для громадськості; г) відповідність рівня компетентності обсягу соціальних гарантій поліцейського – складність та особливий характер служби в поліції, мають компенсуватися перевагами та соціальними гарантіями для поліцейських, що забезпечить високий конкурс на зайняття вакантних посад; д) конкурентність – процедура добору і призначення на посаду повинна відбуватися тільки на конкурсній основі, тоді як інститут «призначення на посаду» повинен бути скасований; е) незалежність – передбачає незалежний статус рекрутингових установ та неможливість здійснення будь-якого тиску чи впливу на результати відбору; ж) супровід – рекрутинг не припиняється із добором на посаду поліцейського, а супроводжує особу протягом її кар'єрного, професійного зростання.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, треба зупинитися на тому, що успішне функціонування Національної поліції неможливе без перегляду процедур добору поліцейських. В умовах сьогодення найбільш ефективною системою добору кадрів, яка потребує імплементації у діяльність Національної поліції є рекрутинг. Варто наголосити, що ефективність рекрутингу вимагає не лише організаційних, а й економічних змін – підвищення престижу роботи поліцейського, тобто збільшення соціальних гарантій та конкретизації переваг, які отримує особа в обмін на державну службу спеціального характеру, пов'язану з ризиком для життя і здоров'я.

Рекрутинг може бути представлений як певна діяльність або як певна система дій та заходів, спрямованих на пошук та визначення кандидатів, найбільш відповідних за своїми діловими, професійними, психологічними та фізіологічними рисами зайняттю певних посад в органах Національної поліції.

Рекрутинг не кореспондується з традиційним добором кадрів для задоволення потреб поліції. Відповідна діяльність є більш конкретизованою, індивідуально орієнтованою, багатоетапною і складною, адже рекрутинг передбачає подальшу розстановку кадрів, їх супровід та кар'єрне зростання.

Перспективи подальших досліджень вбачаються нами актуальними з урахуванням низки моментів. По-перше, обґрунтування доцільності та законодавче закріплення конкурсної процедури для будь-яких призначень у системі органів Національної поліції. По друге – формування теоретико-правових та організаційних підстав для множинності кадрових процедур у системі поліції з одночасним закріпленням незалежного адміністративно-правового статусу рекрутингових установ. По-третє – аргументація потреби підвищення престижу поліцейської служби, що повинно посилити вимоги та критерії відповідності для кандидатів на зайняття вакантних посад у системі Національної поліції.

#### Список використаних джерел

1. Шумак Ю. Реформа української поліції: як вона проходила. URL : <https://dyvys.info/2020/09/02/reforma-ukrayinskoji-politsiyi-yak-vona-prohodyla/>.
2. Лашенко О. 5 років роботи Нацполіції й Аваков – успіх чи провал? URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/30816958.html>.
3. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>.
4. Типовий порядок проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади МВС України : наказ МВС України від 25.12.2015 № 1631. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0050-16#Text>.
5. Кравченко (Дрок) І. С. Актуальні питання призначення на посади поліцейських. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2017. Вип. 44. Т. 2. С. 36–39.
6. У Києві відкрили центр рекрутингу поліції. *Українська правда.* 2015. URL : <https://www.pravda.com.ua/news/2015/12/11/7092225/>.
7. Поліковська Ю. У. Києві відкрився перший рекрутинговий центр Національної поліції. URL: [https://zaxid.net/u\\_kiyevi\\_vidkrivsyia\\_pershii\\_rekrutingoviy\\_tsentr\\_natsionalnoyi\\_politsiyi\\_n1376136](https://zaxid.net/u_kiyevi_vidkrivsyia_pershii_rekrutingoviy_tsentr_natsionalnoyi_politsiyi_n1376136).
8. Кравченко (Дрок) І.С. Основи управління в Національній поліції : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2020. 212 с.
9. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 4 (Вип. 15). С. 230–238.
10. Що таке рекрутинг? URL : <https://cleverstaff.net/blog/uk/shcho-take-rekrutynh/>.
11. Мюджахіт Бал. Формування публічної безпеки в США: теоретичні засади. *Аспекти*

12. Берестень Д. Г. Адміністративно-правові засади добору на посаду поліцейського в Україні : дис. ... д-ра філософії : 081 / НАВС. Київ, 2021. 206 с.

Надійшла до редакції 08.07.2022

### References

1. Shumak, Yu. Reforma ukraïnskoi politzii: yak vona prokhodyla [Ukrainian police reform: how it went]. URL: <https://dyvys.info/2020/09/02/reforma-ukrayinskoyi-politsiyi-yak-vona-prohodyla/>. [in Ukr.].
2. Lashchenko, O. 5 rokiv roboty Natpolitsii y Avakov – uspikh chy proval [5 years of work of the National Police and Avakov – success or failure]? URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/30816958.html>. [in Ukr.].
3. Pro Natsional'nu politsiyu [On the National Police] : Zakon Ukrainy vid 02.07.2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>. [in Ukr.].
4. Typovyi poriadok provedennia konkursu na sluzhbu do politzii ta/abo zainiattia vakantnoi posady MVS Ukrainy [Typical procedure for conducting a competition for service in the police and / or filling a vacant position of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine] : nakaz MVS Ukrainy vid 25.12.2015 № 1631. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0050-16#Text> (available from: 21.05.2022). [in Ukr.].
5. Kravchenko (Drok), I. S. (2017) Aktualni pytannia pryznachennia na posady politseyskykh [Current issues of appointment to police positions]. *Naukovyi visnyk Uzhhordskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Pravo*. Issue 44. Vol. 2, pp. 36-39. [in Ukr.].
6. U Kyievi vidkryly tsentr rekrutynhu politzii [A police recruitment center has been opened in Kyiv]. *Ukrainska pravda*. 2015. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2015/12/11/7092225/>. [in Ukr.].
7. Polikovska Yu. U Kyievi vidkryvsia pershyi rekrutynhovyi tsentr Natsionalnoi politzii [The first recruitment center of the National Police has been opened in Kyiv]. URL : [https://zaxid.net/u\\_kyievi\\_vidkryvsya\\_pershyi\\_rekrutynhovyi\\_tsentr\\_natsionalnoi\\_politsiyi\\_n1376136](https://zaxid.net/u_kyievi_vidkryvsya_pershyi_rekrutynhovyi_tsentr_natsionalnoi_politsiyi_n1376136). [in Ukr.].
8. Kravchenko (Drok), I. S. (2020) Osnovy upravlinnia v Natsionalnii politzii [Fundamentals of management in the National Police] : navch. posib. Dnipro : Vydavets Bila K. O., 212 p. [in Ukr.].
9. Khytra, O. V., Chaplii, A. V. (2019) Osoblyvosti zastosuvannia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva [Peculiarities of recruiting application in the personnel management system of the enterprise]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. № 4 (issue 15), pp. 230–238. [in Ukr.].
10. Shcho take rekrutynh [What is recruiting]? URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/shcho-take-rekrutynh/>. [in Ukr.].
11. Mujahit Ball (2021) Formuvannia publichnoi bezpeky v SShA: teoretychni zasady [Formation of Public Security in the United States: Theoretical Fundamentals]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Vol. 9, № 4, pp. 36–42. [in Ukr.].
12. Beresten, D. G. Administratyvno-pravovi zasady doboru na posadu politseyskoho v Ukraini [Administrative and legal principles of selection for the position of a police officer in Ukraine] : dys. ... doktora filosofii : 081 / NAVS. Kyiv, 2021. 206 p. [in Ukr.].

### ABSTRACT

**Serhii Komissarov, Oleksii Mamchii. Recruiting as a modern personnel selection system for the National Police.** The article is devoted to defining the essence and features of recruitment as a modern system of personnel selection for the National Police, as well as perspective ways to improve it. It is emphasized that the shortage of professional staff in the National Police system is due to many reasons, not least the amount of money, the declarative nature of the «social package», as well as the irregular working week. At the same time, the organization of the selection for the position of a police officer is the «starting point» from which the successful resolution of the personnel issue in the National Police begins.

The peculiarities of recruitment include the fact that it is characterized by: a) individual orientation – that is, the emphasis on specific requirements for a particular vacant position of a police officer; b) variability of selection procedures – variety of types of recruitment depending on its purpose (initial / management level); c) openness – announcement of requirements, holding a competition and summarizing its results is open to the public; d) compliance with the level of competence of the scope of social guarantees of police officers – the complexity and special nature of service in the police, should be offset by preferences and social guarantees for police officers, which in turn will ensure high competition for vacant positions; e) competitiveness – the procedure for selection and appointment to the position should take place exclusively on a competitive basis, while the institution of «appointment to the position» should be abolished; f) independence – implies the independent status of recruitment institutions and the impossibility of exerting any pressure or influence on the selection results; i) support – recruitment does not end with the selection for the position of a police officer, but accompanies the person during his career, professional growth.

Recruitment is defined as a specific activity or system of actions and activities aimed at finding and identifying candidates who are most suitable for their business, professional, psychological and physiological characteristics to hold certain positions in the National Police.

**Keywords:** *personnel, selection, recruitment, competition, position, National Police, procedure.*