

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор Івано-Франківського ліцею
імені Андрія Приймаченка МВС
полковник поліції

Ігор ШМЕЛЬКОВ

«27» травня 2026

ПЛАН-КОНСПЕКТ

лекційного заняття з антикорупційної діяльності ліцею

ТЕМА: Розбудова доброчесності в ліцеї.

Навчальна мета: виконання антикорупційної програми ліцею на 2026-2028 роки; оновлення знань щодо суб'єктів запобігання корупції в Україні; огляд поняття громадського контролю; ознайомлення з принципом доброчесності в процесах прийняття рішень, а також стратегією управління кадрами.

Виховна мета: розбудова доброчесності в Івано-Франківському ліцею імені Андрія Приймаченка МВС /далі ліцей/, сприяння формуванню законослужняності, підвищення рівня правової культури, моральних, естетичних та інших якостей особистості працівників, формування нульового ставлення до корупції, підвищення рівня довіри населення до поліції, та працівників освітнього процесу

Кількість аудиторних годин: 1 година.

Форма проведення заходу: офлайн

Місце проведення: м. Івано-Франківськ, вул. Національної гвардії, буд. 3

План лекції (навчальні питання):

1. Суб'єкти запобігання корупції в Україні.
2. Громадський контроль.
3. Стратегія управління кадрами.
4. Доброчесність в процесах прийняття рішень

Список рекомендованих джерел:

- Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Редакція від 08.11.2024.
- Про Дисциплінарний статут Національної поліції України. Закон України від 15 березня 2018 року № 2337-VIII. Відомості Верховної Ради, 2018, № 29, ст. 233.
- Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: Наказ МВС України від 09.11.2016 № 1179.
- Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2026–2028 роки

- Деякі питання запобігання корупції в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади: Розпорядження КМУ від 5 жовтня 2016 р. № 803-р. Редакція від 17.09.2020.
- Про затвердження Кодексу професійної етики працівників Національного антикорупційного бюро України: Наказ НАБУ № 242 від 01.09.2016.
- Порядок подання антикорупційних програм, змін до них на погодження до Національного агентства з питань запобігання корупції та здійснення їх погодження: Рішення НАЗК від 28.12.2021 № 830/21.
- Вацілін Р. Принципи громадського контролю за діяльністю Національної поліції України. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 4. С. 386-392.
- Гарбузюк К. Г. Принципи кадрового забезпечення національної поліції. Науковий вісник публічного та приватного права. Випуск 2. 2022. С. 62-67.
- Горяченко Р. І. «Кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення»: зміст понять та їх співвідношення із «кадровою політикою в органах поліції». Науковий вісник публічного та приватного права. Випуск 2. Том 2. 2021. С. 18-25.
- Демків Д. М. Ефективність діяльності спеціалізованих антикорупційних органів як запорука економічної стабільності України. Наукові записки Центрально-українського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Право. 2018. Вип. 4. С. 117-121.
- Дорошенко, В. А. Правовий статус суб'єктів громадського контролю за діяльністю Національної поліції України. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2023. № 3 (102), ч. 2. С. 97-105.
- Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя. 2019. 237 с.
- Іщук Д.О. А Адміністративно-правовий статус спеціалізованих суб'єктів протидії корупції України: дис. ... доктора юр. наук. 12.00.07. ДДУВС. Київ, 2021. 404 с.
- Кириленко П. О. Добросесність в публічному управлінні: від ідеалу до інструменту запобігання корупції. Ефективність державного управління. Вип. 1/2 (74/75). 2023. с. 31-35.
- Комзюк А.В. Форми громадського контролю за діяльністю Національної поліції України. Проблеми сучасної поліцейстики. Харків. 2022. С. 252-255.
- Комзюк, А. Деякі проблеми законодавчого регулювання громадського контролю поліції. Knowledge, Education, Law, Management. 2020. Vol. 4, № 3 (31). P. 102-107.
- Кубаєнко А., Кравченко М. Організаційне забезпечення антикорупційної діяльності : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання) [Електронне видання] / А. Кубаєнко, М. Кравченко ; Нац. ун-т «Одеська юридична академія. – Одеса : Фенікс, 2023. – 178 с.
- Курганський О. В. Окремі питання організації та діяльності НАБУ. Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів ХХІ століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської

школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022.Т. 2.С. 217-220.

- Методичні рекомендації «Управління корупційними ризиками при прийнятті кадрових рішень у сфері управління, що належить до відання МВС». Колектив авторів. ХНУВС. Київ. 2019. 90 с.

- Миронюк С.А. Особливості здійснення громадського контролю за сервісно-обслуговуючою діяльністю поліції. Порівняльно-аналітичне право. № 1 2020. С. 367-370.

- Огаренко Т. А. Комунікативна компетентність як складова загальної культури працівника правоохоронних органів. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика, № 1. 2024. С. 44–47.

- Прокопів Б. Специфіка функціонування НАБУ та НАЗК у системі спеціалізованих антикорупційних органів України. Актуальні проблеми правознавства. 2018. Вип. 4. С. 144-148.

- Расюк Е.В. Проблемні питання взаємодії спеціальних суб'єктів запобігання корупції під час здійснення заходів з протидії корупційній злочинності в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2022. Вип. 70. С. 435-443.

- Рекомендації Ради ОЕСР з питань забезпечення державної доброчесності. Доброчесність на державному рівні. Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/uk/standarty-dobrochesnosti/>.

- Ромашов Ю. С. Принципи публічного адміністрування кадрового забезпечення Національної поліції України. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції № 6. 2019. С. 100-103.

- Рудень Д. М. Законодавче забезпечення діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції як засада реалізації антикорупційної політики в Україні. Держава і право. Серія : Політичні науки. 2018. Вип. 82. С. 90-101.

- Самооцінка стану виконання програми розбудови доброчесності звіт за результатами експертного аналізу в Україні. Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/41211089dod1-3.pdf>.

- Сашуріна О. Ю. Актуальні питання здійснення громадського контролю за діяльністю поліції. Проблеми сучасної поліцейстики : тези доп. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 квіт. 2022 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внут. справ, Ф-т № 6, Каф. правоох. діяльності та поліцейстики, Наук. парк «Наука та безпека». - Харків, 2022. - С. 305-308.

- Трепак В.М. Протидія корупції в Україні: теоретико-прикладні проблеми: монографія. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 442 с.

- Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Є.І. Бородин, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

- Хомишин, І. (2021). Доброчесність як складова діяльності публічних посадових осіб у контексті боротьби з корупцією. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Юридичні науки", 4(32), 62-67.

- Шатрава, С. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 1. С. 83-87.
- Шопіна І. М. Формування корпоративної доброчесності як мета кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України. Правові новели. № 20. 2023. С. 160-165.

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

1. Суб'єкти запобігання корупції в Україні.

Метою «Державної антикорупційної програми на 2026-2028 роки» є досягнення значного прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх державних органів та органів місцевого самоврядування, а також належного процесу післявоєнного відновлення України. Виконання Програми сприятиме подальшій роботі щодо набуття Україною членства в ЄС, Північноатлантичному Альянсі (НАТО), Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Для забезпечення дієвості та ефективності антикорупційної політики держави, досягнення поставленої мети та виконання основних завдань, надзвичайно важливим є чітке визначення суб'єктів та засад її реалізації.

Виокремлюючи систему *антикорупційних органів*, слід зазначити про наявність *низки взаємооб'єднуючих ознак*:

- 1) наявність спільної мети, яка виокремлює їх від інших органів публічної влади та спрямована на запобігання та протидію корупції;
- 2) наявність суб'єктного складу даної системи, який уповноважений на здійснення повноважень щодо запобігання та протидії корупції як безпосередньо, так і опосередковано, наряду з іншими повноваженнями;
- 3) наявність взаємозв'язків підпорядкованості за вертикальним, горизонтальним та координаційним спрямуванням у сфері протидії та запобіганні корупції;
- 4) наявність взаємозв'язків підконтрольності під час виконання покладених повноважень;
- 5) наявність взаємозв'язків відповідальності під час виконання повноважень.

Серед суб'єктів, яких держава уповноважує вживати заходи із запобігання корупції та щодо яких вона окреслює загальні напрями здійснення їхніх повноважень, можна виділити три групи:

- 1) суб'єкти із загальними повноваженнями;
- 2) суб'єкти зі спеціальними повноваженнями;
- 3) суб'єкти з повноваженнями учасника антикорупційних заходів.

Перша група суб'єктів, які здійснюють заходи щодо запобігання і протидії корупції, включає суб'єкти із загальними повноваженнями, не створені спеціально для безпосередньої боротьби з корупцією, проте уповноважені протидіяти корупції:

- Президент України - у межах своїх повноважень він затверджує загальнонаціональні програми, концепції тощо;
- Верховна Рада України - єдиний орган законодавчої влади в Україні;
- Кабінет Міністрів України - як вищий орган у системі органів виконавчої влади (прикладом нормативної координаційної діяльності Уряду є встановлення та зміна структурних підрозділів органів виконавчої влади, зокрема й підрозділів, діяльність яких спрямована на запобігання і протидію корупції).

Другу групу суб'єктів зі спеціальними повноваженнями складають спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції, визначені Законом України «Про запобігання корупції», які здійснюють заходи щодо запобігання і протидії їй, безпосередньо виявляють, припиняють або розслідують корупційні правопорушення чи пов'язані з ними:

- органи прокуратури;
- органи Національної поліції України;
- Національне антикорупційне бюро України;
- Національне агентство з питань запобігання корупції;
- Вищий антикорупційний суд.

Третя група складається з суб'єктів, які мають право лише брати участь у запобіганні та протидії корупції. Однак у певних випадках вони мають право здійснювати заходи щодо припинення корупційних правопорушень, сприяти відновленню порушених прав чи інтересів держави, фізичних і юридичних осіб, брати участь в інформаційному й науково - дослідному забезпеченні проведення заходів щодо запобігання і протидії корупції, залучатися до таких заходів:

- державні органи;
- органи місцевого самоврядування ;
- підприємства, установи, організації незалежно від підпорядкованості та форми власності, їхні посадові та службові особи;
- посадові та службові особи юридичних осіб публічного права, їх структурних підрозділів ;
- громадяни, об'єднання громадян (за їх згодою).

Напрямки антикорупційної діяльності:

- по-перше, вважати профілактику (попередження, вжиття упереджувальних заходів з недопущення виникнення корупційних ситуацій) пріоритетною для запобігання та протидії корупції;
- по-друге, формування негативного ставлення громадськості до корупції та корупціонерів шляхом проведення серед населення антикорупційної пропаганди, агітації в засобах масової інформації;
- по-третє, створення «переліку посад» підвищеного ризику щодо корупції, що найбільш втягнуті у корупцію, для яких запропонувати перейти на строкові контракти з «компенсаційним пакетом», що становить часткову виплату з бюджетних коштів, які чиновник втратить, відмовляючись від хабара;
- по-четверте, підвищення для держслужбовців ефективності правил етичної поведінки в напрямку забезпечення доброчесної поведінки, уникнення конфлікту інтересів та деталізувати поняття «інституту правового компромісу» щодо суб'єктів корупційних діянь, вчинених ними особисто або іншими особами, які добровільно сприяли їхньому виявленню, розслідуванню та припиненню;

- по-п'яте, підвищення якості надання управлінських послуг та розроблення критеріїв її оцінювання й формування прозорих механізмів прийняття управлінських рішень, максимально їх перевести у форму технічного процесу, дистанційно, обмеживши безпосередній контакт з урядовцями;
- по-шосте, створення в органах державної влади структурних підрозділів внутрішніх розслідувань корупційних діянь;
- по-сьоме, створення дієвого механізму захисту людей, які повідомлятимуть про корупційні дії.

У державних органах, органах влади та органах місцевого самоврядування рішенням керівника центрального органу виконавчої влади утворено уповноважені підрозділи (особи) з питань запобігання та виявлення корупції, в тому числі в центральних органах виконавчої влади та їх територіальних органах.

Основними завданнями уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) є:

- 1) розроблення, організація та контроль за проведенням заходів щодо запобігання корупційним правопорушенням та правопорушенням, пов'язаним з корупцією;
- 2) організація роботи з оцінки корупційних ризиків у діяльності відповідного органу, підготовки заходів щодо їх усунення, внесення відповідних пропозицій керівнику відповідного органу;
- 3) надання методичної та консультаційної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції;
- 4) здійснення заходів з виявлення конфлікту інтересів, сприяння його врегулюванню, інформування керівника відповідного органу та Національного агентства з питань запобігання корупції про виявлення конфлікту інтересів та заходи, вжиті для його врегулювання;
- 5) перевірка факту подання декларацій суб'єктами декларування та повідомлення Національного агентства про випадки неподання чи несвоєчасного подання таких декларацій у визначеному відповідно до Закону порядку;
- 6) здійснення контролю за дотриманням антикорупційного законодавства, у тому числі у територіальних (міжрегіональних) органах, на підвідомчих підприємствах, в установах та організаціях (далі – юридичні особи, що належать до сфери управління відповідного органу);
- 7) розгляд повідомлень про порушення вимог Закону, у тому числі у територіальних (міжрегіональних) органах та юридичних особах, що належать до сфери управління відповідного органу;
- 8) здійснення повноважень у сфері захисту викривачів відповідно до Закону;
- 9) інформування керівника відповідного органу, Національного агентства або інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції у випадках, передбачених законодавством, про факти порушення законодавства у сфері запобігання і протидії корупції.

2. Громадський контроль.

Громадський контроль — системна діяльність інститутів громадянського суспільства чи окремих громадян із метою вирішення суспільно значущих завдань, захисту й забезпечення прав і свобод людини, задоволення потреб та

інтересів суспільства в цілому, встановлення відповідності функціонування органів публічної влади вимогам законодавства у процесі їхньої соціальної взаємодії з громадськістю, що спрямована на забезпечення ефективності державно-громадських відносин.

Громадський контроль за діяльністю поліції - визначений адміністративно-правовими нормами механізм участі представників громадянського суспільства (індивідуальних та/або колективних суб'єктів) у контролі за діяльністю поліції.

Принципами громадського контролю за діяльністю поліції є керівні і фундаментальні засади, ідеї і положення, що містяться в нормах інституту громадського контролю за діяльністю поліції і визначають зміст механізму участі громадськості в контролі за такою діяльністю.

Принципи взаємодії поліції та громадськості можна умовно розділити на: загальні принципи і спеціальні принципи. Серед загальних: верховенства права, законності, відкритості і прозорості, етичності (які притаманні також здійснення правоохоронної діяльності та публічного управління). Під спеціальними розуміються принципи комунікативності, безперервності і взаємодії, толерантності, рівності сторін, добровільності, доступності.

Форми громадського контролю закріплені в розділі VIII Закону України «Про Національну поліцію». До них належать:

- 1) звіт про поліцейську діяльність;
- 2) прийняття резолюції недовіри керівникам органів поліції;
- 3) взаємодія між керівниками територіальних органів поліції та представниками органів місцевого самоврядування;
- 4) спільні проекти із громадськістю;
- 5) залучення громадськості до розгляду скарг на дії чи бездіяльність поліцейських.

Відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» здійснення контролю може відбуватися шляхом залучення громадськості до розгляду скарг на дії або бездіяльність представників Національної поліції, а також шляхом перевірки даних щодо належного виконання обов'язків, покладених на поліцейських. Тобто основною ознакою громадського контролю є можливість здійснення впливу на діяльність поліції.

Першою формою є закріплений у ст. 86 Закону звіт про поліцейську діяльність. Сама форма є активно діючою і виконується в тому обсязі, що його закріплено в законодавстві. Полягає вона у підготовці щорічного звіту перед громадянами про діяльність поліції та територіальних органів поліції.

Наступною формою є прийняття резолюції недовіри керівникам органів поліції (ст. 87 Закону «Про Національну поліцію»). Дане положення не можна назвати «безпроблемним» і простим у застосуванні, хоча воно стало новелою національного законодавства у сфері правоохоронної діяльності, оскільки було призначене для підвищення рівня демократизації роботи поліції. Незрозумілим є визначення у статті обов'язку проведення «службової перевірки» для вивчення обставин, що слугували мотивами для прийняття місцевою радою такого рішення. Ні положеннями Дисциплінарного статуту Національної поліції України, ані іншими нормативними актами у правоохоронній сфері не визначено такого виду діяльності як «проведення службової перевірки», на відміну від

нормативно передбачених проваджень: службове розслідування, інспектування, контрольні та цільові перевірки.

Щодо наступної форми громадського контролю, яка має назву «Взаємодія між керівниками територіальних органів поліції та представниками органів місцевого самоврядування» (ст. 88), про контроль громадськості тут йдеться лише частково – як обов’язок інформування населення про стан правопорядку. Отже, положення цієї статті частково дублюють обов’язок звітувати перед населенням, про який йшлося вище, та повторюють положення 11 Закону («Взаємодія з населенням на засадах партнерства»). Ще одна форма контролю також більше стосується взаємодії, у ст. 89 Закону «Про Національну поліцію» прямо сказано, що поліція взаємодіє з громадськістю шляхом підготовки та виконання спільних проєктів, програм та заходів для задоволення потреб населення та покращення ефективності виконання поліцією покладених на неї завдань. Прикладами таких проєктів є «Громадське око», «Шкільний поліцейський», «спільні патрулі», «Волонтери-реєстратори» тощо.

Стосовно ст. 90 Закону «Про Національну поліцію», то вона визначає можливість залучення громадськості до розгляду скарг на дії чи бездіяльність поліцейських, зокрема йдеться про спільний розгляд скарг на дії чи бездіяльність поліцейських та перевірку інформації про належне виконання покладених на них обов’язків відповідно до законів та інших нормативно-правових актів України. Право громадян на оскарження будь яких рішень, дій чи бездіяльності владних суб’єктів варто взагалі розглядати як певну гарантію забезпечення та дотримання їх прав і свобод, в тому числі у діяльності поліції. В той же час у ст. 90 варто було б наголосити на змісті зазначеного права громадян та гарантіях його реалізації відповідно до Закону України «Про звернення громадян».

Найбільш дієвими суб’єктами громадського контролю за діяльністю поліції вважаються: громадські організації загальної спрямованості; громадські організації правоохоронного спрямування; ЗМІ.

Закон України «Про громадські об’єднання» передбачає, зокрема, наступні *права громадських організацій* України: одержувати від органів державної влади й управління та органів місцевого самоврядування інформацію, необхідну для реалізації своїх цілей і завдань, вносити пропозиції до органів влади та управління тощо. Вказані права теоретично можуть бути використані з метою досягнення прозорості та відкритості діяльності правоохоронних органів.

Суб’єктів громадського контролю за діяльністю Національної поліції України розподіляють на дві групи: організовану та неорганізовану громадськість.

Організована громадськість, представлена органами самоорганізації населення, ЗМІ, громадськими, профспілковими, творчими організаціями та іншими громадськими об’єднаннями. До цієї ж групи належать ті політичні партії, які не пройшли до парламенту, а також партійні осередки обласного, районного, міського, районного в місті рівнів, які не представлені в органах місцевого самоврядування цього рівня.

Під *неорганізованою* розуміють громадян та їхні сім’ї, які не поєднані між собою в будь-які організаційні форми та представляють власні інтереси ситуативно – спільні інтереси жителів, користувачів або споживачів певної соціальної групи.

До суб'єктів, наділених повноваженнями здійснювати громадський контроль за діяльністю Національної поліції України відносять: громадські ради при правоохоронних органах, профспілкові громадські організації правоохоронних органів.

Створення та робота Громадської ради при правоохоронних органах є важливим проявом демократизації правоохоронних структур України, готовності їх до сприйняття принципів захисту прав людини та розуміння того, що саме правоохоронні органи є гарантом та захисником прав людини. З іншого боку, це є виявом розуміння того, що проблем у сфері забезпечення громадського порядку та дотримання прав людини з боку працівників правоохоронних органів сьогодні існує велика кількість, а принцип захисту прав людини не є домінуючим принципом та оцінкою діяльності правоохоронних органів»

Громадські ради в Україні — це консультативно-дорадчі органи, які створюються при державних установах, органах місцевого самоврядування або інших організаціях для залучення громадськості до процесу прийняття рішень та контролю за діяльністю цих органів. Фактично вони покликані забезпечити безпосередній зв'язок між владою та громадянами й консолідацію зусиль держави й громадськості.

Діяльність громад гарантується статтею 38 Конституції України й регламентується Постановами Кабінету Міністрів України №1378 від 15.10.2004 р. та №996 від 03.11.2010 р. «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

Основні функції громадських рад:

1. *Консультаційна.* Надання рекомендацій та пропозицій щодо проєктів рішень, програм, політик та інших документів.
2. *Моніторинг і контроль:* Здійснення громадського контролю за виконанням законодавства, програм та рішень органів влади.
3. *Інформаційна:* Інформування громадськості про діяльність органів влади, роз'яснення прийнятих рішень та їх наслідків.
4. *Посередницька:* Сприяння вирішенню конфліктів між громадянами і органами влади, організація консультацій з громадськістю.

Також будь-яка громадська рада зобов'язана звітувати про свою діяльність. Детальніший спектр повноважень ГР передбачений конкретними (локальними) положеннями, які ухвалюють в органі, при якому вона створена.

При окремих державних органах функціонують громадські ради, що мають на меті задоволення суспільного запиту на запобігання корупції та подолання її наслідків. Окрім ГР, що були створені безпосередньо при антикорупційних органах, таких як НАЗК, НАБУ, громадська антикорупційна рада функціонує при Міністерстві оборони України.

3. Стратегія управління кадрами.

Одним з напрямків забезпечення добросовісності у ОВС є *кадрова політика*.

Основними принципами кадрової політики в літературі називають: соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за

створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання

Кадрова стратегія органів НПУ базується на загальній стратегії розвитку НПУ і визначає основні пріоритети та концептуальні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах (установах, підрозділах) НПУ. Тобто за своєю сутністю вона є стратегічною складовою реалізації кадрової функції в органах НПУ.

Національною поліцією закладено основи для формування високопрофесійного кадрового ядра через удосконалення системи відбору персоналу, зміну підходів до його професійного навчання, покращання умов проходження служби, посилення мотивації до кар'єрного зростання, виховання почуття гордості за належність до правоохоронців.

Стратегія управління кадрами:

1. Упровадження системи ефективного управління кадрами, заснованої на кращих європейських практиках.

2. Запровадження професійного підходу до процесу відбору керівних кадрів Національної поліції та забезпечення їх професійного навчання з метою набуття сучасних управлінських навичок.

3. Запровадження моделі діяльності та стосунків персоналу, заснованої на професіоналізмі та особистій відповідальності за результати своєї роботи.

4. Забезпечення зменшення кількості поліцейських зі спеціальними званнями, у тому числі зі званнями середнього складу поліції. З цією метою запровадження з урахуванням кращих європейських практик оптимізації чисельності поліцейських шляхом визначення переліку посад молодшого та середнього складу поліції, які підлягають поетапній заміні на цивільні посади в органах і підрозділах Національної поліції, діяльність яких безпосередньо не пов'язана із забезпеченням публічної безпеки та протидії злочинності.

5. Запровадження ефективною і прозорою системи кар'єрного зростання, у якій комплектування посад молодшого, середнього та вищого складу поліції в порядку просування по службі здійснюватиметься за новими, заснованими на рейтинговій системі, критеріями та процедурами, що враховують ділові, професійні та особистісні якості поліцейських, їх кваліфікацію та освітній ступінь, рівень фізичної підготовленості тощо.

6. Створення нової, практично орієнтованої системи професійного навчання поліцейських.

7. Розроблення системи професійних стандартів поведінки, спрямованих на розвиток в особового складу ініціативи, самостійності в прийнятті рішень, готовності брати відповідальність за власні вчинки.

8. Розроблення і впровадження критеріїв оцінки результатів діяльності поліцейських та порядку їх заохочення, що позитивно позначиться на якості та ефективності їх роботи.

9. Упровадження комплексного гендерного підходу при формуванні кадрової політики.

10. Упровадження зрозумілої та прозорої системи внутрішнього контролю персоналу, побудованої на засадах невідворотності відповідальності за

порушення законів, правил етичної поведінки поліцейських і Дисциплінарного статуту Національної поліції України.

11. Розроблення та в установленому порядку внесення на розгляд Кабінету Міністрів України пропозицій щодо нової системи грошового забезпечення поліцейських, які гарантуватимуть їх соціальну стабільність, і будуть засновані на співвідношенні з прожитковим мінімумом, що встановлений для працездатних осіб.

12. Упровадження сучасних методів мотивації до служби в поліції, у тому числі шляхом популяризації нових ціннісних пропозицій, спрямованих на покращення іміджу Національної поліції як роботодавця, та забезпечення збалансованого соціального захисту поліцейських.

13. Упровадження комплексної системи забезпечення власної безпеки органів і підрозділів поліції та захисту особового складу.

Реалізація пріоритету передбачає формування стабільного та високопрофесійного кадрового складу органів системи МВС, який здатний належно реагувати на виклики та загрози у сферах діяльності МВС.

Досягнення очікуваного результату потребує подолання таких викликів, як:

- руйнування професійного ядра, неукомплектованість персоналом органів системи МВС;
- відсутність ефективної та сучасної системи підготовки, відбору та управління персоналом, прозорих механізмів кар'єрного зростання;
- відсутність належної системи соціального захисту, професійного зростання та мотивації працівників органів системи МВС, низький рівень ініціативності працівників та їх вразливість до корупційних ризиків;
- відмінність категорій працівників різних органів системи МВС, що обумовлює необхідність вироблення спеціального підходу до управління персоналом, відсутність налагодженої системи внутрішніх комунікацій.

Подолання викликів здійснюватиметься такими шляхами:

- ✓ розвиток відомчої системи освіти та підготовки кадрів, яка відповідає професійним потребам персоналу органів системи МВС і сприяє формуванню його загальних цінностей;
- ✓ розроблення механізмів забезпечення прозорості відбору кадрів і кар'єрного зростання;
- ✓ розроблення і впровадження програм безперервного професійного розвитку персоналу;
- ✓ стимулювання керівників усіх рівнів до використання нового управлінського досвіду;
- ✓ упровадження сучасних методів мотивації та збалансованої системи соціального захисту працівників органів системи МВС;
- ✓ упровадження сучасної системи реабілітації та медичного забезпечення працівників органів системи МВС;
- ✓ розроблення ефективних підходів до оцінювання роботи працівників органів системи МВС і заохочення їх до підвищення якості роботи;
- ✓ створення налагодженої системи внутрішніх комунікацій;
- ✓ упровадження механізму міжвідомчого стажування працівників в органах системи МВС;

- ✓ упровадження комплексного гендерного підходу до політики розвитку кадрового потенціалу.

4. Доброчесність в процесах прийняття рішень.

Підтримка доброчесності працівників поліції має вирішальне значення для сприяння довірі, впевненості та легітимності в державних установах і забезпечення належного функціонування демократичного суспільства.

Ключовими аспектами, пов'язаними з доброчесністю поліцейських, можна вважати:

- *чесність і правдивість* (посадовці повинні демонструвати відданість правдивості та чесності у своїх діях, спілкуванні та стосунках з громадськістю, надавати точну та достовірну інформацію, утримуватися від оманливих заяв і прозоро повідомляти про свої мотиви та рішення – це є професійно-моральний аспект);

- *прозорість і відкритість* (мають сприяти прозорості та неупередженості ухвалення рішень, надаючи громадськості інформацію про свою діяльність, рішення та фінанси, зокрема розкриття конфлікту інтересів, фінансових операцій і джерел доходу; відкритість допомагає запобігти корупції та забезпечує підзвітність – це є транспарентний аспект);

- *підзвітність і відповідальність* (поліцейські повинні нести відповідальність за свої дії та рішення, за будь-які помилки або неналежну поведінку та бути готовими зіткнутися з наслідками, коли вони порушують закон або етичні стандарти. Механізми підзвітності, такі як незалежні наглядові органи та законодавча база, допомагають забезпечити відповідальність державних службовців за свої дії – це правовий аспект, сюди віднесено і дотримання етики, оскільки етичні кодекси та стандарти фіксуються нормативними актами, отже, вони належать до правового поля);

- *уникнення конфлікту інтересів* (посадовці мають уникати конфлікту інтересів, який може поставити під загрозу їхню об'єктивність, неупередженість або здатність служити суспільним інтересам. Вони повинні віддавати перевагу добробуту суспільства над особистою вигодою чи приватними інтересами. Розкриття конфліктів інтересів і управління ними є важливими для збереження довіри громадськості – аспект особистісного вибору);

- *захист викривачів* (заохочення культури доброчесності також передбачає захист і підтримку осіб, які викривають правопорушення чи корупцію в державному секторі. Закони та механізми захисту викривачів можуть забезпечити гарантії для тих, хто надає інформацію про неправомірну поведінку, а уникнення їх цькування чи засудження в колективі поступово сформує звичку доброчесної поведінки та уникнення практики "захисту своїх" чи "збереження честі мундиру" навіть шляхом покривання злочинця – це соціально-звичаєвий аспект);

- *постійне вдосконалення* (посадовці мають прагнути до постійного вдосконалення, активно шукаючи зворотного зв'язку, навчаючись на помилках і адаптуючи свою практику Ефективність державного управління. Для просування вищих стандартів доброчесності. Регулярні програми навчання та розвитку можуть допомогти підвищити етичну обізнаність та професійну поведінку – аспект саморозвитку).

Служіння суспільним інтересам є одним із ключових принципів управління конфліктом інтересів. Він полягає у тому, що працівники поліції мають приймати рішення та надавати рекомендації, керуючись в кожному конкретному випадку відповідними законом та політикою, а також міркуваннями суспільної вигоди, ігноруючи міркування власної вигоди (тобто бути «незацікавленими»).

Доброчесність офіційного процесу прийняття рішень, зокрема з точки зору застосування політики до кожного окремого випадку, не повинна залежати від релігійних, професійних, партійно-політичних, етнічних, родинних або особистих уподобань посадової особи, котра приймає рішення.

Наступним ключовим принципом управління конфліктом інтересів є забезпечення прозорості та громадського аналізу. Органи поліції повинні забезпечувати послідовність і достатній ступінь відкритості процесу врегулювання конфліктів або управління вирішенням конфліктних ситуацій. Вони мають сприяти громадському аналізу управління врегулюванням конфліктів інтересів в межах відповідної нормативно-правової бази.

Також одними з ключових принципів дотримання доброчесності є підвищення персональної відповідальності і особистий приклад. Працівники поліції в усіх випадках повинні діяти таким чином, аби слугувати прикладом доброчесності для інших державних посадових осіб і громадськості. Вони повинні максимальною мірою брати на себе відповідальність за вирішення власних справ, які пов'язані з їх статусом приватних осіб, щоби уникнути конфліктів інтересів, які виникають внаслідок призначення на посаду та подальшого перебування на ній. Працівники поліції повинні брати на себе відповідальність за виявлення і врегулювання конфліктів на користь громадського інтересу, якщо подібні конфлікти дійсно виникають. Вони мають демонструвати своє прагнення до дотримання ідеалів доброчесності і професіоналізму через застосування існуючої Політики врегулювання конфлікту інтересів і діючих практичних підходів.

Важливим фактором є створення організаційної культури, нестерпної до конфлікту інтересів. Органи поліції повинні створювати і здійснювати адекватні стратегії, технології і практичні процедури управління в своєму робочому середовищі з метою сприяння результативному контролю над ситуаціями, пов'язаними з конфліктами інтересів, і управлінню врегулюванням цих ситуацій. Практика діяльності ОВС повинна заохочувати розкриття і обговорення конфліктних ситуацій, і включати необхідні засоби захисту інформації, що розкривається, від її використання не за призначенням іншими посадовими особами. Повинна бути культура відкритого спілкування та діалогу з питань доброчесності, сприяння її розвитку.

Складено:

Уповноважений з
антикорупційної діяльності

Олег МОЛДАВАН