

УДК 351.74.082.4:005.591.4(477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.20>

Михайловська Євгенія Володимирівна,
доктор філософії за спеціальністю 081 Право,
заступник завідувача кафедри адміністративного,
господарського права та фінансово-економічної безпеки
Навчально-наукового інституту права
Сумського державного університету
ORCID ID: 0000-0001-6814-8843

Чала Дар'я Олексіївна,
студентка 3-го курсу
Навчально-наукового інституту права
Сумського державного університету
ORCID ID: 0009-0004-0946-8184

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

PECULIARITIES OF REALIZATION OF SERVICE CAREER IN THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню особливостей реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції України та основних проблем, що виникають під час проходження служби та реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції України.

Проаналізовано сутність поняття «службової кар'єри в органах Національної поліції України», як суб'єктивне (свідоме та добровільне) усвідомлення та прийняття працівником органу Національної поліції значення своєї службової та професійної діяльності в правоохоронному органі.

Розглянуто правові засади що регламентують особливості реалізації службової кар'єри в структурних підрозділах Національної поліції.

Встановлено, що робота з кадрами в органах Національної поліції є важливим фактором в процесі реалізації службової кар'єри і просування по службі. Організація належного управління кадрами допомагає залучати, навчати, оцінювати та розвивати кваліфікованих працівників.

Сформульовано висновок щодо того, що для просування по службі та реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції, співробітникам потрібно постійно удосконалювати рівень своєї професійної майстерності, покращувати свої професійні навички та знання, брати участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших професійних заходах, займатися самоосвітою. Збереження фізичної та емоційної стійкості, здатність ефективно управляти стресом є важливим навичками, які впливають на процеси реалізації успішної кар'єри в поліції. Лідерські якості також сприяють просуванню по службі, такі як: ініціативність, вміння керувати іншими, здатність вирішувати проблеми та приймати відповідальні рішення. Ефективне спілкування з колегами, надійна співпраця та взаємодія з іншими відділами та структурами, здатність працювати в команді та знаходити конструктивні рішення сприяє успіху в процесі просування по службі. Належне виконання поліцейським службових обов'язків, сумлінне та відповідальне здійснення поставлених керівництвом завдань, дотримання високих стандартів етики та чесності, від яких залежить довіра громадян до поліції, та такі цінності як, справедливість та професійність, мають бути пріоритетними у поліцейській діяльності.

Ключові слова: службова кар'єра, проходження служби, просування по службі, реалізація службової кар'єри, органи Національної поліції України.

The article is devoted to the study of the peculiarities of implementation of a service career in the National Police of Ukraine and the main problems arising during the service and implementation of a service career in the National Police of Ukraine.

The author analyses the essence of the concept of "service career in the National Police of Ukraine" as a subjective (conscious and voluntary) awareness and acceptance by an employee of the National Police of the significance of his/her service and professional activities in a law enforcement agency.

The author examines the legal framework, which regulates the specifics of career development in the structural units of the National Police.

It is established that human resources management in the National Police is an important factor in the process of career development and promotion. The organization of proper human resources management helps to attract, train, evaluate and develop qualified employees.

The author concludes that in order to be promoted and pursue a career in the National Police, employees need to constantly improve their professional skills, improve their professional skills and knowledge, participate in trainings, advanced training courses and other professional events, and engage in self-education. Maintaining physical and emotional resilience and the ability to effectively manage stress are important skills that influence the process of realizing a successful career in the police. Leadership skills also contribute to career advancement, such as initiative, the ability to lead others, the ability to solve problems and make responsible decisions. Effective communication with colleagues, reliable cooperation and interaction with other departments and structures, ability to work in a team and find constructive solutions contribute to success in the career development process. Proper performance of official duties, conscientious and responsible implementation of tasks set by the management, adherence to high standards of ethics and honesty, on which public trust in the police depends, and values such as justice and professionalism should be a priority in police activities.

Key words: *service career, service, promotion, career development, implementation of service career, bodies of the National Police of Ukraine.*

Вступ. В багатьох європейських країнах відбулося реформування системи правоохоронних органів, зокрема, органів поліції, такі реформи насамперед стосувалися забезпечення комплексної та ефективної роботи цих органів, передбачали модернізацію правоохоронних органів, удосконалення правової бази їх діяльності, розробку комплексу заходів щодо підвищення кваліфікації поліцейських та сприяння їх професійному розвитку. Окрім того, реформи спрямовувалися на покращення взаємодії поліції з громадянами, забезпечення їх довіри та сприяння партнерству з громадськістю.

Відповідно до чинного законодавства України, Національна поліція України є центральним органом виконавчої влади, що функціонує в системі органів публічної адміністрації, та виконує правоохоронні завдання і функції, що безпосередньо пов'язані із: забезпеченням охорони прав і свобод людини; протидією злочинності; підтриманням публічної безпеки і порядку [1].

Аналізуючи положення статті 59 Закону України «Про Національну поліцію», необхідно зазначити, що саме реалізація службової кар'єри буде залежати від служби в поліції – «державної служби особливого характеру, яка є професійною діяльністю поліцейських з виконання покладених на поліцію повноважень» [1], що безпосередньо впливає на результативність і ефективність функціонування органів і підрозділів Національної поліції України.

Враховуючи особливості реалізації службової кар'єри в правоохоронному секторі нашої держави, потрібно розуміти, які саме умови впливають на ефективне просування по службі в органах Національної поліції.

Постановка проблеми. Співробітники органів правопорядку у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації проти України зіткнулися із

безпрецедентними викликами у своїй діяльності, які потребувати швидкого та оперативного реагування, що вплинуло на здатність органів правопорядку ефективно та результативно виконувати свої функції та завдання.

Зокрема, основними проблемами, що виникають під час проходження служби та реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції України, є: корупцію та незаконне використання службового становища; недостатня підготовка та професійні стандарти поліцейських; нелегальна діяльність та злочини серед поліцейських тощо.

У післявоєнний період зміни в усіх сферах життя в Україні, у тому числі правоохоронній, є невід'ємною частиною процесу відродження та побудови сучасної правової та демократичної країни. Зміни мають сприяти створенню довіри громадян до правоохоронних органів, Національної поліції України зокрема, забезпечувати справедливість та безпеку в суспільстві. Зміни в системі органів правопорядку мають бути комплексними і стосуватися всіх аспектів їх функціонування: від підготовки та добору високопрофесійних співробітників на службу до забезпечення ефективності функціонування системи з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема, підзвітності та прозорості [2].

Аналіз останніх досліджень. Окремі проблемні питання, пов'язані із кадровим забезпеченням та службовою кар'єрою в органах Національної поліції у своїх наукових працях розглядали: О. О. Ганжа, Н. М. Грущинська, А. В. Іваниця, К. С. Ізбаш, З. Р. Кісіль, А. М. Клочко, В. Ю. Кікінчук, І. М. Охріменко, М. М. Тишлек, Ю. А. Хатнюк та інші.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції України.

Виклад основного матеріалу статті. Правову основу що регламентує особливості реалі-

зації службової кар'єри в структурних підрозділах Національної поліції складають Конституція України; Закони України «Про Національну поліцію» і «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» та інші нормативно-правові акти.

Закон України «Про Національну поліцію» від 2 липня 2015 року, є основним нормативно-правовим актом, що регулює правові засади організації та діяльності Національної поліції України, статус поліцейських, а також порядок проходження служби в Національній поліції України [1]. Саме цим законом визначено загальну систему поліції та статус поліцейських, регламентовані питання щодо кадрового забезпечення Національної поліції України, закріплені повноваження посадових осіб органів поліції стосовно добору на посаду поліцейського та процедури проведення конкурсу на службу до поліції.

Дисциплінарний статут Національної поліції України від 15 березня 2018 року, є установчим документом, який визначає сутність службової дисципліни в Національній поліції України, повноваження поліцейських та їхніх керівників з її додержання, види заохочень і дисциплінарних стягнень, а також порядок їх застосування та оскарження [15]. Дотримання норм та правил, визначених дисциплінарним статутом Національної поліції України, забезпечує порядок у системі органів правопорядку та запобігає зловживанням влади.

Кікінчук В. Ю. інтерпретує поняття «службова кар'єра в органах Національної поліції України», як «заснований на суб'єктивному (свідомому та добровільному) усвідомленні та прийнятті працівником органу Національної поліції значення його службової діяльності в цьому правоохоронному органі, процесу проходження (просування) ним низки етапів служби, який забезпечує досягнення значимих для працівника органу Національної поліції й органу в цілому результатів від здійснення ним завдань і функцій, покладених на такі органи» [6], погоджуємося із запропонованим визначенням поняття «службової кар'єри в органах Національної поліції України», оскільки саме суб'єктивне (свідоме та добровільне) усвідомлення та прийняття працівником органу Національної поліції значення своєї службової та професійної діяльності в правоохоронному органі, впливає на ефективність та результативність роботи правоохоронного органу.

Службова кар'єра в Національній поліції України характеризується загальним набором ознак, що притаманні державній службі в цілому. До них належать такі ознаки: специфічний вид

предметної діяльності людини, що реалізується в інтересах забезпечення життєдіяльності суспільства; межі, форми й методи здійснення службової діяльності визначаються державою; службова кар'єра в Національній поліції України є професійною діяльністю, тобто трудовою діяльністю, що вимагає певної підготовки, професійних знань, умінь і навичок (у зв'язку з чим особи, прийняті на службу до поліції, в обов'язковому порядку проходять спеціальне професійне навчання або перепідготовку); діяльність передбачає заміщення посади державної служби особливого характеру, відповідно до штатного розпису державного органу, що визначає його правовий статус; у межах діяльності відбувається реалізація компетенції органів Національної поліції України; діяльність полягає у виконанні повноважень державного органу, специфічних посадових обов'язків за дорученням держави і від її імені; служба в система поліції здійснюється за грошову винагороду, що підкреслює особливості в оплаті праці, що встановлені для цієї категорії державної служби; взаємини співробітників ґрунтуються на основі характерних для державної служби відносин влади й підпорядкування; правовий стан співробітників, порядок проходження служби встановлює держава [8]. Деякі норми, враховуючи те що служба в поліції є державної служби особливого характеру, професійною діяльністю поліцейських з виконання покладених на поліцію повноважень [1] прописані в Законі України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. [9], однак законодавство передбачає різні правила і вимоги для різних категорій службовців.

Слід зазначити, що на службу в поліцію можуть бути прийняті громадяни України віком від 18 років, які мають повну загальну середню освіту, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які володіють українською мовою відповідно до рівня встановленого Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Також є чітко регламентовані вимоги щодо рівня фізичної підготовки для поліцейських та кандидатів, які вступають на службу в поліції, що затвержені Міністерством внутрішніх справ України [1]. Особи, які бажають працювати в органах Національної поліції, повинні обов'язково відповідати вище зазначеним вимогам, в умовах сьогодення правоохоронна сфера України потребує свідомих співробітників, фізично та психологічно готових до виконання правоохоронних функцій,

пов'язаних із охороною прав і свобод людини, протидією злочинності, підтриманням публічної безпеки і порядку. У деяких випадках (в залежності від вакантної посади) може бути необхідна спеціалізована освіта, пов'язана з правоохоронною діяльністю.

Порядок прийняття на службу в поліцію, звільнення з неї, регульовані Законом України «Про Національну поліцію», що включає в себе конкурсний відбір на посаду поліцейського, проходження процедури атестування поліцейських, продовження терміну служби тощо.

Необхідно також зазначити, що поліцейські підлягають певним обмеженням у сфері політичної діяльності. За порушення законодавства та несвоєчасне виконання обов'язків поліцейські можуть бути притягнуті до юридичної відповідальності, включаючи кримінальну, адміністративну, цивільно-правову, матеріальну та дисциплінарну відповідальність відповідно до закону, а також з урахуванням бойового імунітету, визначеного Законом України «Про оборону України». Отже, специфіка правового статусу співробітників органів та структур Національної поліції України залежить від характеру їх професійної діяльності і реалізації державних функцій правоохоронного органу.

Ганжа О. О. зазначає, що «робота з кадрами має важливе стратегічне значення з точки зору забезпечення кар'єрного зростання працівників поліції та в контексті представленої проблематики потребує вирішення таких проблем як: комплектування штату Національної поліції професійними кадрами; ефективної розстановки кадрів; заохочення працівників (матеріальне та нематеріальне), а також використання дисциплінарної практики. Не менш важливим аспектом службової кар'єри працівників поліції є фінансове та матеріально-технічне забезпечення проходження ними своєї служби [10].

Одним із основних напрямів роботи з кадрами в органах Національної поліції є це проведення конкурсів на вакантні посади різних рівнів (від виконавчих до керівних посад). Цей процес включає в себе розміщення оголошень про вакансію, формування вимог до кандидатів, оцінку резюме та інтерв'ювання претендентів. В результаті, найбільші потенційні кандидати обираються для подальшої співбесіди з керівництвом.

Для просування по службі та реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції, співробітникам цих органів, потрібно постійно удосконалювати рівень своєї професійної майстерності, покращувати свої професійні нави-

чки та знання, брати участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших професійних заходах. Регулярна самоосвіта та орієнтація на дослідження нових методів роботи також є дуже важливими показниками в процесі реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції. Лідерські якості також сприяють просуванню по службі, ініціативність, вміння керувати іншими, здатність вирішувати проблеми та приймати відповідальні рішення є цінними рисами співробітників органів поліції. Ефективне спілкування з колегами, надійна співпраця та взаємодія з іншими відділами та структурами, здатність працювати в команді та знаходити конструктивні рішення сприяє успіху в процесі просування по службі. Належне виконання поліцейським службових обов'язків, сумлінне та відповідальне здійснення поставлених керівництвом завдань, дотримання високих стандартів етики та чесності, від яких залежить довіра громадян до поліції, та такі цінності як, справедливість та професійність, мають бути пріоритетними у поліцейській діяльності. Збереження фізичної та емоційної стійкості, здатність ефективно управляти стресом є важливим навичками, які впливають на процеси реалізації успішної кар'єри в поліції. Враховуючи ці аспекти та використовуючи їх у своїй професійній діяльності, співробітники органів Національної поліції, можуть значно покращити свої шанси на просування по службі, що безпосередньо вплине на реалізацію службової кар'єри в правоохоронних органах.

Крім того, для просування по службі в органах Національної поліції необхідно мати особистий план кар'єрного розвитку. Цей план може включати навчання, участь у спеціалізованих тренінгах та програмах, а також розвиток додаткових навичок та компетенцій. Особлива увага повинна приділятися професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.

Професійне навчання поліцейських складається з первинної професійної підготовки; підготовки у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання; післядипломної освіти; службової підготовки [1]. Професійне навчання дає поліцейським необхідні знання і навички для виконання своїх службових обов'язків на благо громади та має на меті забезпечення високого рівня професіоналізму.

Система «службової кар'єри» є терміном, що описує різноманітні процедури та програми, які використовуються в органах Національної поліції України з метою управління та підтримки кар'єрного росту працівників. Ця система може

включати такі елементи, як: *класифікація посад*, встановлення ієрархії посад в поліції, що враховує рівні відповідальності, навички та досвід, допомагає співробітникам побачити можливості для реалізації власної кар'єри; *оцінка роботи*, обговорення результатів роботи та оцінка професійного прогресу працівників, їхніх компетенцій, досягнень та потреб у навчанні, що може бути основою для прийняття рішень про нагородження та просування по службі; *планування кар'єри*, розроблення індивідуальних кар'єрних планів співробітників, які враховують цілі та амбіції працівника, це може передбачати потреби у навчанні, стажуванні, можливості переміщення в межах правоохоронного органу; *підвищення кваліфікації*, забезпечення співробітників можливостями для навчання та участі у проектах, з метою підвищення своєї професійної кваліфікації у правоохоронній сфері. Шляхом створення можливостей для розвитку (навчання і професійного росту) та реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції України, ця система може посприяти залученню висококваліфікованих працівників до правоохоронних органів, а також допомогти зберегти професійні кадри, уникнувши їх втрати, крім того, надавати стимули для продуктивності роботи шляхом встановлення чітких цілей та метрик успішності.

Одним із заходів, що покликаний забезпечувати професійний добір, просування по службі та відсів працівників відповідно до їх компетентності, є атестація службовців, у тому числі у органах Національної поліції України.

Атестація працівників Національної поліції України проводиться відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» та Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських, затвердженої наказом Міністерства внутрішніх справ України від 17 листопада 2015 року. Цими нормативно-правовими актами передбачено, що атестування поліцейських проводиться з метою оцінки їхніх ділових, професійних, особистих якостей, освітнього та кваліфікаційного рівнів, фізичної підготовки на підставі глибокого і всебічного вивчення, визначення відповідності посадам, з метою визначення можливих перспектив їхньої службової кар'єри [1; 11]. Робота з кадрами включає в себе проведення оцінки результативності діяльності працівників, цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, а також задати цілі та об'єктивно оцінити результати роботи, що допомагає визначитися працівникам з напрямками до самовдосконалення, підтримує стабільність та організацію роботи в правоохоронному органі.

Дослідження зарубіжного досвіду щодо формування кадрової політики та реалізації службової кар'єри в правоохоронних органах допоможе у визначенні шляхів модернізації системи правоохоронних органів, сприятиме формуванню ефективної системи кадрового забезпечення, розробці дієвої стратегії управління персоналом, що буде мати вплив на ефективність та результативність роботи працівників Національної поліції в Україні та реалізацію їх службової кар'єри.

Одним із важливих кроків у забезпеченні правоохоронних органів підготовленими кадрами в провідних зарубіжних країнах світу є: створення відкритих і прозорих конкурсних процедур, запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих працювати в системі правоохоронних органів на професійних засадах; вдосконалення механізмів оцінювання діяльності державних органів [12]. Загалом, використання позитивного досвіду зарубіжних країн в процесі створення відкритих і прозорих конкурсних процедур, запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих працювати в системі органів публічного управління на професійних засадах, розробці та вдосконаленні механізмів оцінювання діяльності державних органів, є основою для вдосконалення організації роботи в правоохоронних органах, що безпосередньо матиме вплив на реалізацію службової кар'єри працівників Національної поліції в Україні.

У Федеративній Республіці Німеччині, крім перепідготовки кадрів, яка є обов'язковою для того, щоб зайняти посаду керівника поліції (звання не нижче полковника), необхідно вчитися протягом 6 років в три етапи та мати стаж служби в поліції не менше 12 років [13].

У Сполучених Штатах Америки наявні певні критерії оцінювання діяльності поліцейських перед прийняттям рішення про просування по службі, зокрема, існує 7 парадигм, за якими оцінюються майбутні керівники поліцейських підрозділів, а саме: рівень розумових здібностей; спрямованість інтересів і здібностей; здібності комунікативної сфери; розумова й емоційна стабільність; спрямування та мотиви, за якими претендент хоче отримати посаду чи підвищення у званні; здібність до співробітництва та компромісів; адміністративно-управлінські якості та ін [14].

Зарубіжний досвід демонструє, що всі поліцейські під час проходження служби повинні навчитися працювати на будь-якій посаді, за винятком вищого керівництва. Просування працівників по службі, переміщення з однієї посади на іншу та навіть перебування на одній посаді певний термін

(2–4 роки) зумовлено обов'язковим проходженням курсу професійної підготовки [13; 14]. Цей підхід ґрунтується на професійній придатності співробітників правоохоронних органів, поліцейські повинні бути готові виконувати різноманітні функції та приймати правильні та обґрунтовані рішення в будь-якій ситуації. Проходження курсів професійної підготовки допомагає поліцейським оволодіти необхідними навичками і знаннями для ефективного виконання своїх професійних обов'язків.

Робота з кадрами в органах Національної поліції є важливим фактором в процесі реалізації службової кар'єри і просування по службі. Організація належного управління кадрами допомагає залучати, навчати, оцінювати та розвивати кваліфікованих працівників. Реалізація службової кар'єри в органах Національної поліції України залежить від освіти, стажу роботи, результативності роботи співробітника тощо. Ця робота потребує впровадження сучасних методів управління кадровим потенціалом, використання індивідуального підходу до кожного працівника при цьому обов'язковим є дотриманням норм чинного законодавства, врахування професійного потенціалу (кваліфікації та професійного досвіду) кожного співробітника та бажання розвиватися в процесі реалізації службової кар'єри.

Висновки. Результати здійсненого дослідження дозволяють зробити висновок, що службова кар'єра в органах Національної поліції України характеризується загальним набором ознак, що притаманні державній службі, однак правову основу що регламентує особливості реалізації службової кар'єри в структурних підрозділах Національної поліції складають Конституція України, Закони України «Про Національну поліцію» і «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України», Інструкція «Про порядок проведення атестування поліцейських» та інші нормативно-правові акти.

Організація належного управління кадрами допомагає залучити, навчати, оцінювати та розвивати кваліфікованих працівників. Для просування по службі та реалізації службової кар'єри в органах Національної поліції, співробітникам цих органів, потрібно постійно удосконалювати рівень своєї професійної майстерності, покращувати свої професійні навички та знання, брати участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших професійних заходах, займатися самоосвітою. Збереження фізичної та емоційної стійкості, здатність ефективно управляти стресом є важливим навичками, які впливають на процеси реалізації успішної кар'єри в поліції. Лідерські якості також сприяють просуванню по службі, такі як: ініціативність, вміння керувати іншими, здатність вирішувати проблеми та приймати відповідальні рішення. Ефективне спілкування з колегами, надійна співпраця та взаємодія з іншими відділами та структурами, здатність працювати в команді та знаходити конструктивні рішення сприяє успіху в процесі просування по службі. Належне виконання поліцейським службових обов'язків, сумлінне та відповідальне здійснення поставлених керівництвом завдань, дотримання високих стандартів етики та чесності, від яких залежить довіра громадян до поліції, та такі цінності як, справедливість та професійність, мають бути пріоритетними у поліцейській діяльності.

Використання позитивного досвіду зарубіжних країн в процесі створення відкритих і прозорих конкурсних процедур, запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих працювати в системі органів публічного управління на професійних засадах, розробці та вдосконаленні механізмів оцінювання діяльності державних органів, є основою для вдосконалення організації роботи в правоохоронних органах, що безпосередньо матиме вплив на реалізацію службової кар'єри працівників Національної поліції в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>
2. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки: Указ Президента України від 11.05.2023 р. № 273/2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>
3. Ізбаш К. С., Славінська І. В. Сучасний стан кадрового забезпечення персоналу органів і підрозділів Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. Вип. 1. 2021. С. 165–168. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2021/41.pdf
4. Кісіль З. Р. Особливості підготовки поліцейських кадрів: міжнародний досвід. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків, 2019. С. 32–37. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/05_04_2019/pdf/8.pdf

5. Ключко А. М. До проблеми вдосконалення кадрового забезпечення Національної поліції України. *Сфера дії трудового права та права соціального забезпечення: матер. V Всеукр. наук.-практ. конф.* Харків, 2016. С. 86–88.
6. Кікінчук В. Ю. Сутність службової кар'єри в органах Національної поліції. *Юридичний науковий електронний журнал* № 6. 2016. С. 146–149. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2016/43.pdf.
7. Тишлек М. М. Функції кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 1. 2023. С. 629–632. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2023/148.pdf.
8. Іваниця А. В. Державна служба в Національній поліції України. *Юридичний бюлетень. випуск 7. ч. 2.* 2018. С. 33–40. URL: http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2018/7_2018/part_2/7.pdf.
9. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
10. Ганжа О. О. Напрямки вдосконалення окремих організаційних засад службової кар'єри в органах поліції. *Юридична наука* №6. 2020. С. 297–304.
11. Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських МВС України: Інструкція від 17.11.2015 р. № 1465. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1445-15#Text>.
12. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. С. 77–82. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601/587>.
13. Хатнюк Ю. А., Кравець О. Б. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності керівників органів і підрозділів Національної поліції України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції* № 2. 2019. С. 149–152. URL: http://apnl.dnu.in.ua/2_2019/36.pdf.
14. Охріменко І.М. Психологічні особливості відбору кадрів на керівні посади органів поліції зарубіжних країн. *Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України: збірн. матеріалів I міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2016. С. 75–79.
15. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України, Статут від 15.03.2018 № 2337-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19#Text>.