

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД" МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

"Допущено до захисту"

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_Тетяна ТИЩЕНКО

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ПОЛІЦІ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО  
ДОСВІДУ»**

Виконав: студент групи

ТУзд-8-24-М1ПУА(2,0 здс)

спеціальності 281 "Публічне управління

та адміністрування"

**Мовчан Олег Вікторович**

Керівник: доцент кафедри права

канд..наук з держ.управл.

\_\_\_\_\_ Ю.В.Борисенко

Рецензент: \_\_\_\_\_

**Київ 2026**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність, функції та принципи діяльності Національної поліції України.....	9
1.2. Система та структура органів і підрозділів Національної поліції. Взаємодія поліції з державними органами та громадськістю.....	17
1.3. Законодавче та нормативно-правове забезпечення діяльності поліції.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Оцінка організаційної структури та кадрового забезпечення поліції.....	29
2.2. Аналіз результативності оперативно-службової діяльності поліції.....	44
2.3. Проблеми функціонування та SWOT-аналіз діяльності Національної поліції України.....	50
Висновки до розділу 2.....	59
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ.....</b>	<b>62</b>
3.1. Узагальнення європейського досвіду діяльності поліції.....	62
3.2. Адаптація європейського досвіду та розробка напрямів удосконалення діяльності Національної поліції України.....	82
Висновки до розділу 3.....	95
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>98</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>101</b>

## ВСТУП

**Актуальність.** Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами у системі публічного управління, спрямованими на утвердження демократичних цінностей, підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та наближення національних управлінських практик до європейських стандартів. У цьому контексті особливої актуальності набуває реформування інститутів сектору безпеки та правопорядку як складових системи публічного управління, діяльність яких безпосередньо впливає на рівень суспільної стабільності, довіри громадян до держави та якість публічних послуг.

Національна поліція України посідає ключове місце в системі публічного управління як центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері забезпечення громадської безпеки та публічного порядку. Водночас ефективність її діяльності значною мірою залежить від якості управлінських рішень, організаційної побудови, кадрового потенціалу, механізмів стратегічного планування, взаємодії з іншими суб'єктами публічного управління та громадянським суспільством. Саме ці аспекти зумовлюють необхідність наукового аналізу діяльності Національної поліції України крізь призму управлінської науки.

Незважаючи на здійснення низки реформаторських заходів, у діяльності Національної поліції України зберігаються проблеми інституційного та управлінського характеру. До них належать недостатня узгодженість стратегічних і оперативних управлінських рішень, обмежена орієнтація на сервісну модель публічного управління, нерівномірність впровадження сучасних управлінських інструментів, а також потреба у вдосконаленні механізмів підзвітності, оцінювання результативності та партнерської взаємодії з територіальними громадами. Зазначені проблеми актуалізують потребу в переосмисленні управлінських підходів до організації діяльності Національної поліції України.

Важливим орієнтиром для вдосконалення діяльності Національної поліції України є європейський досвід публічного управління у сфері поліцейської діяльності. Країни Європейського Союзу сформували ефективні моделі управління поліцією, що ґрунтуються на принципах децентралізації, орієнтації на потреби громади, стратегічного управління, результативності, відкритості та міжінституційної координації. Адаптація цих підходів до національних умов України потребує комплексного управлінського аналізу з урахуванням специфіки вітчизняної системи публічного управління, рівня інституційної спроможності та адміністративних традицій.

Проблематикою імплементації досвіду європейських країн в сфері безпеки займалися такі науковці як О. Бандурка, О. Банчук, Д. Булатін, М. Будзинський, С. Гусаров, О. Камишанський, Р. Кушніренко, Л. Ніколенко, О. Прокопенко, Р. Смола, Л. Товпиґа, В. Шевчук та інші. Водночас, в усіх цих працях розглядалися лише окремі аспекти досліджуваного явища, яке ще не ставало предметом комплексних досліджень.

**Метою магістерської роботи** є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності Національної поліції України на основі адаптації європейського досвіду публічного управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні засади функціонування правоохоронних органів у системі публічного управління;
- проаналізувати організаційно-управлінські особливості діяльності Національної поліції України;
- узагальнити європейський досвід управління поліцейською діяльністю;
- оцінити можливості адаптації європейських управлінських моделей у вітчизняній практиці;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управлінських механізмів діяльності Національної поліції України.

**Об'єктом дослідження** є система публічного управління у сфері забезпечення громадської безпеки.

**Предметом дослідження** є управлінські механізми та інструменти удосконалення діяльності Національної поліції України з урахуванням європейського досвіду.

**Методологічну основу дослідження** становлять системний, структурно-функціональний та інституційний підходи, а також методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення та моделювання управлінських процесів.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у формуванні комплексного управлінського підходу до удосконалення діяльності Національної поліції України як інституту публічного управління з урахуванням європейських практик організації та управління.

**Практичне значення роботи** полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів Національної поліції України, а також у процесі підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері публічного управління та адміністрування.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати та положення магістерської роботи апробовано у тезах на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції "Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти" м. Львів, 29-30 квітня 2026 року.

**Загальна характеристика структури та обсягу роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел

Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 34 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел складається з 81 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

### 1.1. Сутність, функції та принципи діяльності Національної поліції України

Національна поліція України є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який реалізує державну політику у сфері забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та надання поліцейських послуг населенню. За своєю інституційною природою Національна поліція поєднує риси класичного правоохоронного органу та сучасного сервісно-орієнтованого інституту публічної влади.

У сучасній теорії публічного управління поліція розглядається не виключно як силовий апарат держави, а як інституційний механізм реалізації публічного інтересу у сфері безпеки. У цьому контексті Національна поліція виступає:

- суб'єктом реалізації державної політики;
- елементом системи публічного управління та адміністрування;
- інститутом забезпечення правопорядку і соціальної стабільності;
- сервісною організацією, орієнтованою на потреби громадян.

Сутність Національної поліції полягає у забезпеченні балансу між примусовими повноваженнями держави та захистом прав і свобод людини. Саме цей баланс визначає специфіку поліцейської діяльності та підвищує вимоги до якості управлінських рішень, професіоналізму персоналу й правової культури [23].

Особливістю діяльності Національної поліції є її подвійна функціональна природа.

З одного боку, поліція наділена владно-примусовими повноваженнями, що проявляються у праві застосування заходів державного примусу, обмеження

прав і свобод осіб у межах закону, забезпечення виконання правових норм. З іншого боку, в умовах демократичної держави поліція виконує сервісну функцію, надаючи поліцейські послуги, спрямовані на захист громадян, попередження правопорушень та підвищення рівня безпеки у громадах.

Поєднання цих двох складових зумовлює специфіку управління Національною поліцією, оскільки ефективність її діяльності визначається не лише рівнем розкриття злочинів, а й показниками довіри населення, якості комунікації та превентивної роботи.

Діяльність Національної поліції в умовах сучасних реформ характеризується низкою специфічних ознак[29].

По-перше, підвищена соціальна значущість результатів діяльності. Помилки або зловживання у діяльності поліції мають широкий суспільний резонанс і безпосередньо впливають на рівень довіри до держави в цілому.

По-друге, високий рівень регламентованості діяльності. Поліцейська діяльність детально врегульована нормами адміністративного, кримінального та процесуального права, що обмежує управлінську дискрецію та вимагає чіткої нормативної визначеності.

По-третє, постійна робота в умовах підвищеного ризику та невизначеності. Поліцейські виконують завдання в кризових, конфліктних і стресових ситуаціях, що висуває особливі вимоги до системи управління персоналом, психологічного забезпечення та лідерства.

По-четверте, орієнтація на міжвідомчу та міжсекторну взаємодію. Ефективне забезпечення публічної безпеки неможливе без координації з органами місцевого самоврядування, судовою владою, громадськими організаціями та іншими суб'єктами сектору безпеки.

У системі публічного управління Національна поліція виконує роль виконавчого механізму реалізації публічної політики у сфері безпеки, трансформуючи стратегічні цілі держави у конкретні управлінські та оперативні дії.

Особливістю цієї ролі є необхідність одночасного виконання:

- стратегічних завдань (зниження рівня злочинності, забезпечення стабільності);
- оперативних функцій (реагування на правопорушення);
- превентивної діяльності (профілактика злочинності);
- сервісних функцій (надання допомоги населенню).

Це зумовлює потребу у складній багаторівневій системі управління, що поєднує стратегічне планування, оперативне управління та контроль результативності.

В умовах воєнного стану сутність діяльності Національної поліції зазнала додаткових трансформацій. Поліція була змушена розширити спектр своїх функцій, зокрема у сфері територіальної оборони, охорони критичної інфраструктури, забезпечення правопорядку в умовах масової міграції населення [18].

Це посилило навантаження на персонал та актуалізувало проблеми адаптивності управлінських механізмів, кризового менеджменту та міжвідомчої координації. Водночас воєнні умови продемонстрували важливість поліції як інституту внутрішньої стабільності та безперервності публічного управління.

Отже, Національна поліція України є складним багатофункціональним інститутом публічної влади, сутність якого полягає у поєднанні владно-примусових і сервісних функцій, реалізації публічної політики безпеки та забезпеченні прав і свобод людини. Особливості її діяльності зумовлюють підвищені вимоги до якості управління, професійної підготовки персоналу та нормативно-правового забезпечення, що в умовах реформ набуває ключового значення.

Функції Національної поліції України доцільно розглядати крізь призму функціонального підходу публічного управління, відповідно до якого кожна функція відображає певний напрям управлінської діяльності та сприяє реалізації стратегічних цілей держави.

У загальному вигляді функції діяльності Національної поліції України можна згрупувати за такими блоками [19].

### Стратегічно-управлінські функції

До стратегічно-управлінських функцій належать:

- участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері громадської безпеки;
- стратегічне планування діяльності органів поліції;
- визначення пріоритетів розвитку поліцейських сервісів;
- управління змінами та реформами.

Ці функції забезпечують узгодженість діяльності поліції з загальною стратегією розвитку публічного управління, сприяють адаптації до зовнішніх викликів та формують довгострокову управлінську перспективу.

### Організаційно-координаційні функції

Організаційна функція полягає у формуванні ефективної внутрішньої структури, розподілі повноважень, координації діяльності підрозділів та забезпеченні взаємодії між рівнями управління. У межах публічного управління ця функція доповнюється:

- міжвідомчою координацією;
- взаємодією з органами місцевого самоврядування;
- співпрацею з громадськими організаціями.

Реалізація організаційно-координаційної функції сприяє підвищенню інституційної спроможності Національної поліції України.

### Сервісна функція

Сервісна орієнтація є ключовою характеристикою сучасної моделі публічного управління. У цьому контексті діяльність Національної поліції України спрямована на:

- надання публічних послуг у сфері безпеки;
- орієнтацію на потреби громадян;
- формування партнерських відносин із територіальними громадами.

Сервісна функція змінює традиційну управлінську парадигму, переводячи акцент із контролю на **співпрацю та підтримку**.

### Комунікаційна функція

- Комунікаційна функція охоплює:
- внутрішні управлінські комунікації;
- публічні комунікації з населенням;
- інформаційну взаємодію з іншими суб'єктами публічного управління.

Ефективні комунікації є основою прозорості, підзвітності та формування довіри до поліції як інституту публічної влади.

### Оціночно-аналітична функція

У межах сучасного публічного управління зростає роль оцінювання результативності діяльності. Для Національної поліції України це означає:

- моніторинг ефективності управлінських рішень;
- аналіз досягнення стратегічних цілей;
- використання показників результативності.

Оціночно-аналітична функція забезпечує зворотний зв'язок у системі управління та сприяє її постійному вдосконаленню [21].

З метою конкретизації управлінського змісту діяльності Національної поліції України доцільно узагальнити основні функції цього інституту публічного управління через призму інструментів їх практичної реалізації. Такий підхід дає змогу перейти від описового аналізу до прикладного осмислення управлінських механізмів, що використовуються у повсякденній діяльності поліції. У цьому контексті особливого значення набуває зіставлення функцій діяльності з відповідними управлінськими інструментами, що забезпечують їх ефективну реалізацію. Відповідність між зазначеними елементами представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Відповідність функцій діяльності Національної поліції України та управлінських інструментів їх реалізації [29]

Функції діяльності	Управлінський зміст функції	Основні управлінські інструменти
Стратегічно-управлінська	Формування цілей, пріоритетів та напрямів розвитку діяльності поліції	стратегічне планування; програмно-цільовий метод; стратегічні карти;

		управління змінами
Організаційно-координаційна	Забезпечення узгодженості діяльності структурних підрозділів та взаємодії з іншими суб'єктами публічного управління	організаційне проектування; регламентація процесів; міжвідомча координація; управління процесами
Сервісна	Орієнтація діяльності на потреби громадян і територіальних громад	управління публічними послугами; клієнтоорієнтований підхід; стандарти якості сервісів; community policing
Комунікаційна	Забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю та всередині організації	публічні комунікації; PR-стратегії; зворотний зв'язок; електронні сервіси
Оціночно-аналітична	Оцінювання результативності та коригування управлінських рішень	KPI; моніторинг та оцінка; управлінська аналітика; бенчмаркінг
Кадрово-управлінська	Формування управлінського та професійного потенціалу	HR-менеджмент; навчання і розвиток персоналу; управління компетентностями; мотиваційні механізми

Як видно з таблиці, функції діяльності Національної поліції України реалізуються не ізольовано, а через комплекс сучасних управлінських інструментів, притаманних системі публічного управління. Це свідчить про доцільність переходу від адміністративно-ієрархічної моделі до результативно-орієнтованого управління

Принципи діяльності Національної поліції України відображають базові управлінські цінності та норми, на яких ґрунтується її функціонування як інституту публічного управління [53].

#### Принцип орієнтації на громадянина

Даний принцип передбачає пріоритет суспільних потреб, відкритість до зворотного зв'язку та орієнтацію на якість публічних послуг. Він є фундаментом сервісної моделі управління.

#### Принцип підзвітності та прозорості

Підзвітність забезпечує відповідальність управлінських рішень, а прозорість — доступність інформації для громадськості. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню довіри до поліції.

### Принцип системності та цілісності управління

Діяльність Національної поліції України повинна здійснюватися як єдиний управлінський процес, у якому всі елементи системи взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільної мети.

### Принцип децентралізації та партнерства

Передбачає розширення управлінської автономії територіальних підрозділів та розвиток співпраці з органами місцевого самоврядування і громадами.

### Принцип результативності та ефективності

У межах цього принципу діяльність поліції оцінюється не за обсягом виконаних дій, а за суспільно значущими результатами.

Поєднання чітко визначених функцій і принципів діяльності формує основу для побудови ефективної моделі управління Національною поліцією України. Саме через їх реалізацію забезпечується:

- інституційна стабільність;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- узгодженість з європейськими стандартами публічного управління.

Управлінський підхід до аналізу діяльності Національної поліції України дозволяє перейти від фрагментарних реформ до системного вдосконалення, що є необхідною умовою сталого розвитку сектору громадської безпеки [29].

Для поглиблення управлінського аналізу діяльності Національної поліції України доцільно розглянути принципи її функціонування у ширшому європейському контексті публічного управління. Порівняння національних управлінських принципів із усталеними європейськими стандартами дає змогу оцінити рівень їх концептуальної узгодженості та визначити потенціал для подальшої адаптації сучасних управлінських підходів. Такий підхід дозволяє перейти від нормативного декларування принципів до їх змістовного осмислення з позицій результативності та ефективності. Відповідність принципів діяльності Національної поліції України та європейських стандартів публічного управління подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Відповідність принципів діяльності Національної поліції України та  
європейських стандартів публічного управління[53]

Принцип діяльності	Управлінська характеристика принципу	Відповідні європейські стандарти та підходи
Орієнтація на громадянина	Пріоритет потреб населення та якості публічних послуг	сервісно орієнтоване публічне управління; управління, засноване на потребах громади
Підзвітність і прозорість	Відкритість управлінських рішень та відповідальність перед суспільством	підзвітність органів влади; прозорість управління; відкрите врядування
Системність і цілісність	Узгодженість управлінських процесів та рішень	системне мислення; комплексний (цілісний) підхід до державного управління
Децентралізація та партнерство	Розширення управлінської автономії та співпраця з громадами	децентралізація публічної влади; багаторівневе управління
Результативність та ефективність	Орієнтація на досягнення суспільно значущих результатів	управління за результатами; управління ефективністю діяльності
Інституційна спроможність	Здатність організації до сталого функціонування і розвитку	розвиток інституційної спроможності; належне врядування

Зіставлення принципів діяльності Національної поліції України з європейськими стандартами публічного управління свідчить про їх концептуальну сумісність. Це створює передумови для адаптації європейських управлінських практик без механічного копіювання та з урахуванням національних інституційних особливостей [29].

Діяльність Національної поліції України у сучасних умовах доцільно розглядати крізь призму публічного управління як цілісну, багаторівневу та суспільно орієнтовану управлінську систему. Аналіз сутності, функцій і принципів діяльності поліції свідчить про їх тісний взаємозв'язок та визначальну роль у формуванні інституційної спроможності цього органу як суб'єкта реалізації державної політики у сфері громадської безпеки. Зіставлення управлінських функцій із відповідними інструментами реалізації, а також принципів діяльності з європейськими стандартами публічного управління підтверджує наявність концептуальних передумов для подальшого вдосконалення управлінських механізмів Національної поліції України. У

цьому контексті особливої актуальності набуває подальше дослідження європейського досвіду організації та управління поліцейською діяльністю, що створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації сучасних управлінських підходів у вітчизняній системі публічного управління.

## 1.2 Система та структура органів і підрозділів Національної поліції. Взаємодія Національної поліції з державними органами та громадськістю

Національна поліція України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ. Вона входить до системи органів Міністерства внутрішніх справ України та виконує функції щодо забезпечення публічної безпеки і порядку, протидії злочинності, захисту прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави.

Система Національної поліції побудована відповідно до адміністративно-територіального устрою держави та принципів централізації управління і територіальної організації. Така структура забезпечує ефективне управління, координацію діяльності та належне виконання покладених завдань на всіх рівнях функціонування[23].

Ефективне виконання завдань, покладених на Національну поліцію України, значною мірою залежить від раціональної побудови її організаційної структури, яка забезпечує чіткий розподіл функцій, повноважень та відповідальності між окремими рівнями управління і структурними підрозділами. Організаційна структура поліції сформована відповідно до адміністративно-територіального устрою держави та функціонального принципу управління, що дозволяє забезпечити належну координацію діяльності на всіх рівнях. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності правоохоронної діяльності та оперативності реагування на правопорушення.

Узагальнену організаційну структуру Національної поліції України наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Організаційна структура Національної поліції України [33]

Рівень управління	Орган / підрозділ	Основні функції
Державний рівень	Кабінет Міністрів України	Формування державної політики у сфері правоохоронної діяльності
	Міністерство внутрішніх справ України	Координація та спрямування діяльності Національної поліції
Центральний рівень	Голова Національної поліції України	Загальне керівництво діяльністю поліції
	Центральний апарат Національної поліції	Формування стратегії, управління підрозділами
Міжрегіональний рівень	Департаменти Національної поліції (кримінальна поліція, патрульна поліція, поліція охорони тощо)	Реалізація функцій поліції за напрямками діяльності
Регіональний рівень	Головні управління Національної поліції в областях	Керівництво поліцією в межах області
Місцевий рівень	Районні управління поліції	Забезпечення правопорядку на рівні району
Базовий рівень	Відділення поліції	Безпосереднє виконання правоохоронних функцій
Функціональний рівень	Патрульна поліція	Охорона публічного порядку
	Кримінальна поліція	Виявлення та розкриття злочинів
	Слідчі підрозділи	Досудове розслідування
	Поліція охорони	Охорона об'єктів
	Поліція особливого призначення	Виконання спеціальних завдань

Як видно з таблиці, організаційна структура Національної поліції України побудована за ієрархічним принципом і включає державний, центральний,

регіональний та місцевий рівні управління. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів поліції, оперативність прийняття управлінських рішень та належне виконання покладених завдань щодо забезпечення публічної безпеки і порядку. Особливе значення має функціональний розподіл підрозділів, який дозволяє спеціалізувати їх діяльність відповідно до основних напрямів правоохоронної роботи.

До системи Національної поліції України входять:

- центральний орган управління поліції;
- територіальні органи поліції;
- міжрегіональні територіальні органи;
- структурні підрозділи поліції;
- заклади освіти та науково-дослідні установи;
- підприємства, установи та організації, що належать до сфери управління поліції.

Центральний орган управління поліції здійснює загальне керівництво діяльністю всіх підрозділів, визначає основні напрями розвитку поліції, організовує та контролює виконання поставлених завдань. Його очолює Голова Національної поліції, який призначається Кабінетом Міністрів України [2].

Територіальні органи поліції створюються в областях, районах та містах і забезпечують виконання функцій поліції на відповідній території. Вони є основною ланкою системи поліції, оскільки безпосередньо здійснюють правоохоронну діяльність, взаємодіють з населенням та органами місцевої влади.

Важливу роль у системі Національної поліції відіграють її функціональні підрозділи, які спеціалізуються на виконанні окремих напрямів діяльності. До основних підрозділів Національної поліції належать:

- кримінальна поліція;
- патрульна поліція;
- органи досудового розслідування;
- поліція охорони;

- спеціальна поліція;
- поліція особливого призначення.

Кримінальна поліція здійснює діяльність, спрямовану на виявлення, попередження та розкриття кримінальних правопорушень. Патрульна поліція забезпечує публічний порядок, безпеку дорожнього руху та реагує на звернення громадян. Органи досудового розслідування здійснюють розслідування кримінальних правопорушень відповідно до законодавства.

Поліція охорони забезпечує охорону об'єктів різних форм власності, а спеціальна поліція та поліція особливого призначення виконують спеціальні завдання, пов'язані із забезпеченням громадської безпеки.

Ефективність діяльності Національної поліції значною мірою залежить від належної організації взаємодії з іншими державними органами. Поліція взаємодіє з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, судами, прокуратурою, Службою безпеки України, Державною службою з надзвичайних ситуацій та іншими правоохоронними органами.

Взаємодія з органами прокуратури здійснюється у сфері кримінального провадження, зокрема щодо процесуального керівництва досудовим розслідуванням. Взаємодія з судами забезпечує реалізацію правосуддя, а співпраця з органами місцевого самоврядування сприяє вирішенню питань забезпечення правопорядку на місцевому рівні.

Важливим напрямом діяльності Національної поліції є взаємодія з громадськістю, яка є необхідною умовою підвищення ефективності її функціонування. Така взаємодія здійснюється шляхом:

- проведення спільних заходів із громадськістю;
- розгляду звернень громадян;
- інформування населення про стан правопорядку;
- реалізації програм партнерства поліції та громади.

Взаємодія з громадськістю сприяє підвищенню рівня довіри населення до поліції, покращенню якості правоохоронної діяльності та підвищенню ефективності попередження правопорушень [26].

Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження принципів community policing, які передбачають партнерські відносини між поліцією та громадою. Такий підхід дозволяє поліції більш ефективно виконувати свої функції та враховувати потреби населення.

Таким чином, система та структура Національної поліції України є складною багаторівневою організацією, яка забезпечує виконання правоохоронних функцій держави. Ефективність її діяльності значною мірою залежить від належної організації структури, ефективного управління, а також взаємодії з державними органами та громадськістю.

### 1.3 Законодавче та нормативно-правове забезпечення діяльності поліції

У системі публічного управління законодавче та нормативно-правове забезпечення виступає базовим інструментом упорядкування управлінських процесів, визначення компетенцій органів влади, регламентації їх функцій та встановлення механізмів підзвітності й відповідальності. Для органів, що реалізують державну політику у сфері громадської безпеки, нормативно-правова база має не лише регуляторне, а й стратегічне значення, оскільки саме через неї формуються цілі, пріоритети та стандарти управлінської діяльності [2].

З позицій науки публічного управління законодавче забезпечення діяльності поліції доцільно розглядати не як сукупність формальних правових норм, а як інституційний каркас управління, що:

- закріплює місце поліції у системі органів виконавчої влади;
- визначає її управлінську автономію та межі повноважень;
- регламентує взаємодію з іншими суб'єктами публічного управління;
- створює умови для впровадження європейських управлінських стандартів.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення є ключовим чинником інституційної спроможності Національної поліції України.

Система нормативно-правового забезпечення діяльності Національної поліції України має багаторівневу структуру та охоплює акти різної юридичної сили, що регулюють стратегічні, організаційні та управлінські аспекти її функціонування. У межах публічного управління цю систему доцільно розглядати як ієрархію регуляторних інструментів, що забезпечують узгодженість державної політики у сфері безпеки.

До основних рівнів нормативно-правового забезпечення належать[3]:

- конституційні засади;
- закони України;
- підзаконні нормативно-правові акти;
- відомчі нормативні документи;
- стратегічні та програмні документи.

Кожен із зазначених рівнів виконує власну управлінську функцію та в сукупності формує нормативне середовище діяльності поліції.

Конституційні норми визначають загальні принципи функціонування органів публічної влади, у межах яких здійснює діяльність Національна поліція України. У контексті публічного управління Конституція України виступає джерелом базових управлінських орієнтирів, зокрема:

- верховенства права;
- підконтрольності та підзвітності органів влади;
- пріоритету прав і свобод людини;
- поділу владних повноважень.

Для діяльності поліції ці положення мають системоутворююче значення, оскільки визначають рамки управлінських рішень та обмежують можливість надмірної концентрації влади. З управлінської точки зору конституційні норми виконують функцію стратегічних обмежень, що спрямовують діяльність поліції у русло демократичного врядування.

Ключову роль у нормативному забезпеченні діяльності поліції відіграють закони України, які конкретизують її завдання, функції та організаційні засади. У межах публічного управління законодавчі акти визначають [4]:

- статус Національної поліції як центрального органу виконавчої влади;
- її місце в системі реалізації державної політики;
- загальні засади управління, координації та контролю.
- З управлінської точки зору законодавче регулювання забезпечує:
- формалізацію управлінських повноважень;
- розмежування компетенцій між різними рівнями управління;
- стабільність інституційної структури.

Водночас практика свідчить, що законодавство не завжди встигає за динамікою реформ у сфері публічного управління, що зумовлює потребу у його постійному оновленні та адаптації до сучасних управлінських викликів.

Особливе місце у системі нормативно-правового забезпечення діяльності поліції займають підзаконні акти, які деталізують положення законів та забезпечують їх практичну реалізацію. У системі публічного управління вони виконують функцію операціоналізації управлінських рішень, переводячи стратегічні норми у прикладну площину[26].

До управлінських функцій підзаконних актів належать:

- регламентація організаційної структури поліції;
- визначення процедур управлінської діяльності;
- встановлення стандартів надання публічних послуг;
- упорядкування внутрішніх управлінських процесів.

З управлінської позиції саме цей рівень нормативного забезпечення найбільш чутливий до реформ та інновацій.

Відомчі нормативні документи забезпечують внутрішню регламентацію діяльності Національної поліції України та відіграють ключову роль у формуванні управлінської дисципліни. У контексті публічного управління вони виступають інструментами:

- внутрішньоорганізаційного управління;
- стандартизації управлінських процедур;
- забезпечення узгодженості діяльності підрозділів.

Разом із тим надмірна зарегульованість внутрішніх процесів може негативно впливати на гнучкість управління, що актуалізує необхідність оптимізації відомчої нормативної бази.

Окрему групу нормативних актів становлять стратегічні та програмні документи, які визначають довгострокові напрями розвитку поліції. У системі публічного управління вони виконують функцію:

- стратегічного прогнозування;
- координації реформ;
- інтеграції європейських управлінських підходів.

Саме через такі документи забезпечується зв'язок між нормативним регулюванням та стратегічними цілями розвитку сектору безпеки.

Аналіз чинної нормативно-правової бази діяльності Національної поліції України дозволяє виокремити низку управлінських проблем, серед яких[42]:

- фрагментарність нормативного регулювання;
- дублювання управлінських повноважень;
- обмежена орієнтація на результативність;
- недостатня інтеграція європейських стандартів публічного управління.

У цьому контексті вдосконалення нормативно-правового забезпечення доцільно розглядати як елемент управлінської реформи, а не виключно юридичний процес.

Для узагальнення та систематизації нормативно-правового поля, в межах якого функціонує Національна поліція України, доцільно представити ключові регуляторні акти у структурованому вигляді. Такий підхід дозволяє чітко простежити ієрархію нормативних документів та їх управлінське призначення в системі публічного управління. Узагальнення нормативно-правових актів із визначенням їх ролі сприяє переходу від описового аналізу до інституційного осмислення регуляторного забезпечення діяльності поліції. Відповідний перелік і характеристику документів подано в таблиці 1.4

Нормативно-правові документи, що регламентують діяльність Національної поліції України, та їх управлінське значення [3]

Рівень регулювання	Нормативно-правовий документ	Ключовий предмет регулювання	Управлінське значення в системі публічного управління
Конституційний	Конституція України	Загальні засади діяльності органів публічної влади, принципи підзвітності та верховенства права	Стратегічний інституційний фундамент управління; визначення меж і принципів діяльності поліції
Законодавчий (базовий)	Закон України «Про Національну поліцію»	Статус, завдання, функції, принципи організації та управління	Формування інституційної моделі поліції як суб'єкта публічного управління
Законодавчий (загальний)	Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»	Загальні засади діяльності ЦОВВ, підзвітність і координація	Визначення адміністративно-управлінських рамок функціонування поліції
Кадрово-управлінський	Закон України «Про державну службу»	Принципи публічної служби, управління персоналом	Професіоналізація управлінського персоналу, розвиток кадрової спроможності
Урядовий (підзаконний)	Постанови Кабінету Міністрів України	Структура, чисельність, фінансування, організація діяльності	Операціоналізація законодавчих норм, забезпечення організаційної спроможності
Програмно-управлінський	Розпорядження Кабінету Міністрів України	Реалізація реформ, програм, міжвідомча координація	Інструмент програмно-цільового та стратегічного управління
Відомчий	Накази Міністерства внутрішніх справ України	Організація управління, стандарти діяльності, координація	Регламентація управлінських процесів і процедур
Внутрішньоорганізаційний	Накази Національної поліції України	Внутрішні процедури, розподіл повноважень	Забезпечення управлінської дисципліни та узгодженості дій

## Продовження табл. 1.4

Стратегічний	Державні стратегії та концепції у сфері безпеки	Напрями реформування та розвитку	Стратегічне планування, управління змінами
Міжнародно-орієнтаційний	Документи ЄС та Ради Європи (у частині орієнтації)	Принципи належного врядування, сервісна модель	Методологічна база адаптації європейських управлінських практик

Отже, законодавче та нормативно-правове забезпечення діяльності Національної поліції України відіграє ключову роль у формуванні її інституційної спроможності як суб'єкта публічного управління. Чинна нормативна база створює загальні умови для реалізації управлінських функцій поліції, проте потребує подальшого вдосконалення з урахуванням принципів результативності, децентралізації та сервісної орієнтації. Це зумовлює необхідність звернення до європейського досвіду нормативного регулювання поліцейської діяльності.

## Висновки до 1 розділу

Комплексний теоретико-аналітичний аналіз сутності, нормативно-правових засад функціонування Національної поліції України в умовах сучасних реформ дозволив сформулювати цілісне уявлення про її роль у системі публічного управління та обґрунтувати напрями подальших досліджень.

Національна поліція України є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та підтримання публічної безпеки і порядку. Її діяльність базується на принципах верховенства права, законності, відкритості, прозорості, дотримання прав і свобод людини, політичної нейтральності та взаємодії з населенням на засадах партнерства. Основними функціями поліції є превентивна, правоохоронна, сервісна та управлінська, реалізація яких спрямована на забезпечення стабільності суспільних відносин і громадської безпеки.

Дослідження системи та структури Національної поліції України показало, що вона має багаторівневу організаційну побудову, яка включає центральний орган управління, територіальні органи та функціональні підрозділи. Така структура забезпечує ефективне управління, координацію діяльності та реалізацію покладених на поліцію завдань на державному, регіональному та місцевому рівнях. Важливим елементом діяльності поліції є її взаємодія з іншими державними органами, органами місцевого самоврядування та громадськістю, що сприяє підвищенню ефективності правоохоронної діяльності та рівня довіри населення.

Правову основу діяльності Національної поліції становить система нормативно-правових актів різного рівня, ключове місце серед яких посідає Закон України «Про Національну поліцію». Нормативно-правове забезпечення визначає правовий статус поліції, її повноваження, організаційну структуру та порядок діяльності, що забезпечує законність і впорядкованість функціонування правоохоронної системи.

Проведене теоретичне дослідження дозволило визначити сутність, функції, принципи, організаційну структуру та правові засади діяльності Національної поліції України. Отримані результати є теоретичною основою для подальшого аналізу ефективності її функціонування та розробки напрямів удосконалення діяльності поліції в умовах сучасних реформ.

## АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

### 2.1. Оцінка організаційної структури та кадрового забезпечення поліції

Функціонування поліції як інституту публічної влади значною мірою залежить від раціональності її організаційної структури та спроможності кадрового забезпечення. Організаційна структура визначає порядок взаємодії між підрозділами, розподіл повноважень і відповідальності, а кадровий потенціал забезпечує практичну реалізацію покладених на поліцію функцій. У сучасних умовах реформування та воєнного стану ці складові набувають визначального значення для ефективності діяльності правоохоронних органів.

Національна поліція України функціонує як складна ієрархічна система з чітко визначеною вертикаллю управління, що поєднує центральний рівень формування політики та територіальний рівень її безпосередньої реалізації. Така модель історично забезпечувала керованість системи, проте в умовах сучасних викликів дедалі частіше виявляє ознаки управлінської інерційності.

Організаційна структура поліції побудована за принципом централізованого управління з функціональною спеціалізацією підрозділів. Центральний апарат здійснює стратегічне планування, нормативно-методичне забезпечення та координацію діяльності, тоді як територіальні органи відповідають за практичне виконання поліцейських завдань на місцях[6].

Чинна організаційна модель дозволяє забезпечувати єдині стандарти діяльності та контроль за дотриманням законності, однак водночас створює певні управлінські обмеження. Надмірна кількість рівнів управління ускладнює процес ухвалення рішень, знижує гнучкість реагування на локальні загрози та послаблює ініціативність керівників територіальних підрозділів.

Для узагальнення характеристик організаційної структури поліції доцільно подати їх у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Характеристика організаційної структури Національної поліції України

Елемент структури	Основні функції	Управлінська оцінка
Центральний апарат	Формування політики, координація, нормативне забезпечення	Забезпечує єдність управління, але схильний до надмірної централізації
Територіальні органи	Реалізація поліцейських функцій на місцях	Обмежена автономія у прийнятті управлінських рішень
Спеціалізовані підрозділи	Виконання профільних завдань (патрулювання, слідство, кримінальна поліція)	Функціональна спеціалізація, можливе дублювання повноважень
Допоміжні служби	Кадрове, фінансове, матеріально-технічне забезпечення	Підтримують діяльність, але часто перевантажені бюрократичними процедурами

Таким чином, організаційна структура поліції в цілому відповідає завданням забезпечення публічної безпеки, проте потребує подальшої оптимізації з метою підвищення адаптивності та результативності управління.

Кадрове забезпечення поліції є ключовим ресурсом її інституційної спроможності. Кількісні та якісні характеристики персоналу безпосередньо впливають на ефективність правозастосування, рівень довіри населення та здатність органу реагувати на кризові ситуації [16].

Сучасний кадровий склад поліції характеризується нерівномірністю укомплектованості підрозділів, значним навантаженням на персонал та дефіцитом кадрів у найбільш відповідальних напрямках діяльності. Особливо гостро ці проблеми проявляються на територіальному рівні, де поліцейські безпосередньо взаємодіють із населенням.

Для систематизації основних характеристик кадрового забезпечення доцільно використати узагальнювальну таблицю (табл. 2.2).

## Оцінка стану кадрового забезпечення поліції [54]

Критерій оцінки	Характеристика стану	Управлінські наслідки
Укомплектованість штатів	Наявний кадровий дефіцит у ключових підрозділах	Перевантаження персоналу, зниження якості послуг
Професійна підготовка	Орієнтація переважно на нормативні знання	Недостатній розвиток управлінських і комунікативних компетентностей
Плинність кадрів	Високий рівень звільнень	Втрата досвіду та інституційної пам'яті
Мотивація персоналу	Обмежені матеріальні та нематеріальні стимули	Зниження зацікавленості у довгостроковій службі
Психологічний стан	Високий рівень стресу та професійного вигорання	Підвищення ризику помилок і конфліктних ситуацій

Аналіз кадрового забезпечення свідчить, що наявна система управління персоналом не повною мірою відповідає сучасним вимогам до діяльності поліції як сервісно орієнтованого органу публічної влади.

Кадровий склад Національної поліції України є ключовим ресурсом забезпечення її функціонування, оскільки саме персонал забезпечує виконання правоохоронних, превентивних, слідчих та управлінських функцій. Станом на 2024–2025 рік загальна чисельність персоналу Національної поліції України становить близько 135 000 осіб, що включає атестованих поліцейських, державних службовців та цивільний персонал (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Загальна структура кадрового складу Національної поліції України [55]

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Поліцейські (атестований склад)	112 000	83,0
Державні службовці	9 500	7,0
Цивільний персонал	13 500	10,0
Всього	135 000	100,0

Як свідчать дані таблиці 2.3, основу кадрового складу Національної поліції України становлять поліцейські, частка яких складає 83 %. Це пояснюється тим, що саме атестований персонал виконує основні функції правоохоронної діяльності, включаючи патрулювання, оперативно-розшукову діяльність, досудове розслідування та забезпечення публічної безпеки.

Частка державних службовців становить 7 %, що свідчить про відносно компактний адміністративно-управлінський апарат. Водночас цивільний персонал, частка якого становить 10 %, забезпечує функціонування допоміжних процесів, включаючи матеріально-технічне, інформаційне та господарське забезпечення [55].

Таким чином, кадрова структура поліції має виражену оперативну спрямованість, що відповідає специфіці її діяльності.

Для більш детальної характеристики кадрового потенціалу Національної поліції України доцільно проаналізувати структуру поліцейських за функціональними підрозділами, оскільки саме функціональний розподіл персоналу визначає ефективність виконання основних правоохоронних завдань. Такий підхід дозволяє оцінити пріоритетні напрями діяльності поліції та встановити співвідношення між оперативними, слідчими, превентивними та управлінськими функціями. Крім того, аналіз структури персоналу за підрозділами дає можливість виявити рівень концентрації кадрових ресурсів у ключових сферах забезпечення публічної безпеки. Відповідні дані щодо розподілу поліцейських за функціональними підрозділами наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Структура поліцейських за функціональними підрозділами [55]

Підрозділи	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Патрульна поліція	32 000	28,6
Кримінальна поліція	26 000	23,2
Слідчі підрозділи	18 000	16,1
Превентивна діяльність (дільничні офіцери)	14 000	12,5
Підрозділи забезпечення	8 000	7,1

безпеки дорожнього руху		
Підрозділи особливого призначення	6 000	5,4
Управлінський персонал	8 000	7,1
Всього	112 000	100,0

Згідно таблиці 2.4 найбільшу частку становить патрульна поліція – 28,6 %, що пояснюється необхідністю забезпечення постійного контролю за станом публічної безпеки та оперативного реагування на правопорушення.

Значною є також частка кримінальної поліції – 23,2 %, яка здійснює оперативно-розшукову діяльність і протидію злочинності. Частка слідчих становить 16,1 %, що свідчить про значний обсяг досудового розслідування.

Водночас частка управлінського персоналу становить лише 7,1 %, що свідчить про відносно ефективну організаційну структуру без надмірної бюрократизації.

Важливим аспектом оцінки кадрового складу Національної поліції України є аналіз його структури за спеціальними званнями, оскільки вона відображає рівень професійної ієрархії, розподіл управлінських повноважень та співвідношення між виконавським і керівним персоналом. Такий аналіз дозволяє визначити ступінь укомплектованості поліції працівниками різних рівнів службової відповідальності та оцінити раціональність побудови системи управління. Крім того, структура персоналу за званнями характеризує потенціал кар'єрного зростання та формування кадрового резерву. Відповідні дані щодо розподілу поліцейських за спеціальними званнями наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Структура кадрового складу за спеціальними званнями [54]

Категорія	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Молодший склад	28 000	25,0
Середній склад	64 000	57,1
Старший склад	17 000	15,2
Вищий склад	3 000	2,7
Всього	112 000	100,0

Аналіз таблиці 3 показує, що найбільшу частку становить середній склад – 57,1 %. Саме ця категорія персоналу виконує основний обсяг оперативно-службових функцій, включаючи патрулювання, розслідування та превентивну діяльність.

Частка молодшого складу становить 25 %, що забезпечує виконання допоміжних функцій та формує кадровий резерв.

Водночас частка вищого складу є незначною – лише 2,7 %, що відповідає принципам оптимальної ієрархічної структури управління.

Важливою характеристикою кадрового складу Національної поліції України є освітній рівень персоналу, оскільки саме рівень освіти значною мірою визначає професійну компетентність працівників, якість прийняття управлінських рішень та ефективність виконання службових обов'язків. Високий освітній потенціал сприяє підвищенню результативності правоохоронної діяльності, забезпечує належний рівень правозастосування та аналітичної роботи. Крім того, аналіз структури персоналу за рівнем освіти дозволяє оцінити можливості подальшого професійного розвитку та вдосконалення кадрового забезпечення поліції. Відповідні дані щодо розподілу персоналу за рівнем освіти наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура персоналу Національної поліції України за рівнем освіти [55]

Рівень освіти	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вища освіта	88 000	65,2
Незакінчена вища	21 000	15,6
Середня спеціальна	17 000	12,6
Середня	9 000	6,6
Всього	135 000	100,0

Як видно з таблиці 2.6, більшість працівників Національної поліції України мають вищу освіту – 65,2 %, що є позитивною характеристикою кадрового потенціалу.

Це свідчить про достатній рівень професійної підготовки персоналу та його здатність ефективно виконувати службові обов'язки.

Разом з тим, наявність 6,6 % працівників із середньою освітою свідчить про необхідність подальшого підвищення освітнього рівня персоналу.

Суттєве значення для оцінки кадрового потенціалу Національної поліції України має аналіз вікової структури персоналу, оскільки вона визначає рівень професійного досвіду, фізичної працездатності та перспективи подальшого розвитку організації. Рациональне співвідношення працівників різних вікових груп забезпечує поєднання професійного досвіду та інноваційного потенціалу молодих кадрів. Крім того, вікова структура дозволяє оцінити стабільність кадрового складу та прогнозувати потребу в оновленні персоналу. Відповідні дані щодо розподілу працівників за віковими групами наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Структура кадрового складу за віком [55]

Вікова група	Чисельність, осіб	Питома вага, %
До 30 років	34 000	25,2
30–40 років	47 000	34,8
40–50 років	32 000	23,7
Понад 50 років	22 000	16,3
Всього	135 000	100,0

Дані таблиці 5 свідчать, що найбільшу частку становлять працівники віком 30–40 років – 34,8 %, що є найбільш продуктивною віковою групою.

Частка молодих працівників становить 25,2 %, що свідчить про оновлення кадрового складу.

Водночас частка працівників старше 50 років становить 16,3 %, що забезпечує передачу професійного досвіду.

Важливою соціально-демографічною характеристикою кадрового складу Національної поліції України є його гендерна структура, яка відображає рівень гендерного балансу та ступінь залучення жінок до правоохоронної діяльності. Аналіз співвідношення чоловіків і жінок дозволяє оцінити тенденції розвитку кадрової політики, зокрема щодо забезпечення рівних можливостей

професійної реалізації. Крім того, гендерна структура персоналу впливає на якість виконання окремих функцій, особливо у сфері превентивної та соціально орієнтованої діяльності поліції. Відповідні дані щодо розподілу персоналу за статтю наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Гендерна структура персоналу [55]

Стать	Чисельність	Частка, %
Чоловіки	96 000	71,1
Жінки	39 000	28,9
Всього	135 000	100,0

Аналіз таблиці 2.8 свідчить, що чоловіки становлять 71,1 % персоналу, що пояснюється специфікою правоохоронної діяльності. Водночас частка жінок становить 28,9 %, що свідчить про позитивну тенденцію до гендерного балансу. Жінки працюють у слідчих підрозділах, патрульній поліції та управлінських структурах.

Таким чином, кадровий склад Національної поліції України характеризується:

- значною чисельністю персоналу;
- переважанням атестованого складу;
- достатнім рівнем освіти;
- оптимальною віковою структурою;
- поступовим зростанням частки жінок.

Це створює необхідні умови для ефективного виконання покладених на поліцію функцій [39].

Організаційна структура поліції безпосередньо впливає на стан кадрового забезпечення. Надмірна централізація кадрових рішень обмежує можливості оперативного реагування на кадрові проблеми на місцях, тоді як складна ієрархія ускладнює прозорість процедур добору та просування персоналу.

Для узагальнення цього взаємозв'язку доцільно подати відповідну таблицю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Вплив організаційної структури на кадрове забезпечення поліції [62]

Структурна особливість	Вплив на кадри	Результат для діяльності
Централізоване управління	Обмежена автономія у кадрових рішеннях	Зниження гнучкості управління
Багаторівнева ієрархія	Ускладнення кар'єрного зростання	Демотивація персоналу
Функціональна спеціалізація	Високі вимоги до компетентностей	Дефіцит вузьких фахівців

Проведена оцінка організаційної структури та кадрового забезпечення поліції дозволяє зробити висновок, що чинна модель управління забезпечує базову стабільність функціонування, проте не повною мірою відповідає умовам динамічних реформ і підвищених безпекових викликів. Організаційна інерційність та кадрові обмеження стримують підвищення результативності діяльності поліції та знижують рівень її адаптивності.

Отже, організаційна структура та кадрове забезпечення поліції потребують системного вдосконалення з урахуванням принципів децентралізації, результативності та людиноцентризму публічного управління. Оптимізація управлінських рівнів, посилення ролі територіальних підрозділів і модернізація кадрової політики є необхідними передумовами підвищення ефективності діяльності поліції в сучасних умовах.

Оцінка організаційної структури та кадрового забезпечення поліції на рівні територіальної громади є важливою складовою аналізу ефективності реалізації публічної політики у сфері безпеки. Саме на місцевому рівні діяльність поліції безпосередньо впливає на стан публічного порядку, рівень довіри населення та відчуття безпеки громадян [39].

Поліцейські підрозділи, що здійснюють діяльність на території Павлоградської міської територіальної громади, функціонують у межах загальної організаційної моделі Національна поліція України, водночас мають специфіку, зумовлену соціально-економічними, демографічними та безпековими особливостями громади.

Організаційна структура поліції на території Павлоградської громади представлена територіальними підрозділами, які підпорядковуються відповідному районному та обласному рівням управління. Основними напрямками їх діяльності є забезпечення публічної безпеки, реагування на правопорушення, превентивна робота та взаємодія з органами місцевого самоврядування [56].

Чинна структура дозволяє забезпечувати безперервне виконання базових поліцейських функцій, однак характеризується обмеженою управлінською автономією. Ключові управлінські рішення щодо кадрового забезпечення, ресурсного розподілу та організації служби ухвалюються на вищих рівнях, що знижує оперативність реагування на локальні потреби громади. Узагальнену оцінку організаційної структури наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Оцінка організаційної структури поліції Павлоградської громади [56]

Елемент структури	Характеристика функціонування	Оцінка ефективності
Територіальні підрозділи поліції	Виконання основних поліцейських функцій на місцях	Забезпечують базову стабільність правопорядку
Вертикаль підпорядкування	Підпорядкування районному та обласному рівням	Обмежує самостійність у прийнятті рішень
Взаємодія з органами місцевого самоврядування	Переважно інформаційно-координаційна	Потребує інституціоналізації та системності
Спеціалізація підрозділів	Орієнтація на стандартні напрями діяльності	Недостатня адаптація до локальних ризиків

Загалом організаційна структура поліції у Павлоградській громаді є функціонально дієздатною, проте потребує посилення горизонтальної координації та більшої орієнтації на потреби громади.

Кадрове забезпечення поліції на території громади є одним із найбільш проблемних аспектів її функціонування. Практика свідчить про наявність

кадрового дефіциту, особливо у патрульних і слідчих підрозділах, що безпосередньо впливає на навантаження персоналу та якість поліцейських послуг.

Кількісний склад персоналу не завжди відповідає фактичному обсягу завдань, а якісні характеристики кадрів потребують подальшого розвитку, зокрема в частині комунікації з громадянами, конфліктології та превентивної діяльності (табл 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка стану кадрового забезпечення поліції Павлоградської громади [56]

Критерій	Характеристика стану	Наслідки для діяльності
Укомплектованість кадрами	Часткова неуплектованість штатів	Перевантаження особового складу
Професійна підготовка	Достатня базова підготовка	Обмежений розвиток сервісних і управлінських компетентностей
Плинність кадрів	Середній та підвищений рівень	Втрата досвідчених працівників
Мотивація персоналу	Переважно зовнішня (матеріальна)	Низька залученість до довгострокової служби
Психоемоційний стан	Підвищене навантаження та стрес	Ризик професійного вигорання

Наведені дані свідчать, що кадрове забезпечення поліції Павлоградської громади не повною мірою відповідає вимогам сучасного публічного управління та потребує цілеспрямованого вдосконалення.

Організаційна структура поліції на місцевому рівні безпосередньо впливає на стан кадрового забезпечення. Обмеженість повноважень керівників територіальних підрозділів у сфері управління персоналом знижує можливості оперативного реагування на кадрові проблеми, формування стабільних колективів і розвитку кадрового резерву (табл. 2. 12).

Таблиця 2.12

Вплив організаційної структури на кадрове забезпечення поліції  
Павлоградської громади

Структурна особливість	Вплив на персонал	Практичний результат
Централізоване кадрове управління	Обмежена гнучкість кадрових рішень	Затримки у доукомплектуванні
Ієрархічна система управління	Ускладнене кар'єрне зростання	Демотивація працівників
Стандартні моделі служби	Неврахування локальної специфіки	Зниження ефективності превенції

Проведена оцінка свідчить, що поліція Павлоградської територіальної громади забезпечує виконання базових функцій із підтримання правопорядку та безпеки, однак стикається з низкою організаційних і кадрових обмежень. Основними проблемами залишаються кадровий дефіцит, високе навантаження на персонал, обмежена управлінська автономія та недостатній розвиток партнерської взаємодії з громадою [56].

Отже, організаційна структура та кадрове забезпечення поліції Павлоградської громади потребують подальшого вдосконалення з урахуванням місцевої специфіки та принципів децентралізації публічного управління. Посилення ролі територіальних підрозділів, розвиток кадрового потенціалу та інституціоналізація взаємодії з органами місцевого самоврядування є ключовими передумовами підвищення ефективності поліцейської діяльності на рівні громади.

Для поглиблення оцінки організаційної структури та кадрового забезпечення поліції Павлоградської громади доцільно застосувати систему розрахункових показників, що дозволяє кількісно охарактеризувати рівень укомплектованості, кадрового навантаження та ефективності використання персоналу на місцевому рівні.

Вихідною базою аналізу є співвідношення чисельності населення громади та кількості поліцейських, що безпосередньо здійснюють охорону публічного порядку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка чисельності та укомплектованості поліції Павлоградської громади [56]

Показник	Значення
Чисельність населення громади, осіб	104 000

Нормативна чисельність поліцейських (1 на 500 осіб)	208
Фактична чисельність особового складу	168
Абсолютний кадровий дефіцит, осіб	40
Рівень укомплектованості, %	80,0

Отримані розрахунки свідчать про стійкий кадровий дефіцит, який формує підвищене навантаження на наявний персонал та негативно впливає на якість поліцейських послуг (табл 2.14).

Рівень кадрового навантаження є важливим індикатором ефективності організаційної структури та кадрової політики.

Таблиця 2.14

## Оцінка кадрового навантаження на одного поліцейського

Показник	Розрахунок	Значення
Кількість мешканців на 1 поліцейського (факт)	104 000 / 168	625
Кількість мешканців на 1 поліцейського (норма)	104 000 / 208	500
Перевищення навантаження, %	$(625 / 500 - 1) \times 100$	25,0

Таким чином, навантаження на одного поліцейського у Павлограді умовно перевищує нормативне на 25 %, що створює ризики професійного вигорання та зниження ефективності превентивної діяльності.

Для оцінки адекватності організаційної структури доцільно проаналізувати розподіл особового складу між основними функціональними напрямками (табл 2.15).

Таблиця 2.15

## Розподіл особового складу поліції Павлоградської громади [56]

Напрямок діяльності	Частка персоналу, %	Чисельність, осіб
Патрульна поліція	45	72
Слідчі підрозділи	25	40
Кримінальна поліція	15	24
Адміністративно-управлінський персонал	10	16
Інші служби	5	8
Разом	100	160

Структура особового складу загалом відповідає функціональним завданням поліції, однак відносно висока частка управлінського персоналу за умов кадрового дефіциту посилює навантаження на оперативні підрозділи.

Плинність кадрів є ключовим показником стабільності кадрового забезпечення (табл 2.16).

Таблиця 2.16

## Оцінка плинності кадрів у поліції Павлоградської громади [56]

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність, осіб	168
Кількість звільнених за рік, осіб	19
Коефіцієнт плинності кадрів, %	11,3
Оптимальний рівень плинності, %	5–7

Рівень плинності кадрів перевищує оптимальні значення, що свідчить про проблеми мотивації, умов служби та управління персоналом.

Для інтегральної оцінки доцільно узагальнити ключові показники (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

## Узагальнююча оцінка кадрового забезпечення поліції Павлоградської громади [56]

Показник	Оцінка
Рівень укомплектованості	Середній
Кадрове навантаження	Підвищене
Плинність кадрів	Висока
Стабільність кадрового складу	Недостатня
Загальна кадрова спроможність	Обмежена

Отже, розрахункові кількісні показники свідчать, що організаційна структура та кадрове забезпечення поліції Павлоградської громади характеризуються кадровим дефіцитом, підвищеним навантаженням на персонал і зростанням плинності кадрів. Ці чинники у поєднанні з обмеженою управлінською автономією територіальних підрозділів знижують ефективність реалізації публічної політики у сфері безпеки на місцевому рівні та

обґрунтовують необхідність подальшого вдосконалення управлінських і кадрових механізмів.

## 2.2 Аналіз результативності оперативно-службової діяльності

Оперативно-службова діяльність правоохоронних органів України спрямована на забезпечення публічної безпеки, протидію злочинності, охорону прав і свобод громадян, підтримання громадського порядку та реагування на надзвичайні ситуації. Відповідно до функціонального призначення ключову роль у реалізації цих завдань відіграє Національна поліція України, діяльність якої регламентується профільним законодавством та відомчими нормативними актами [14].

Результативність оперативно-службової діяльності доцільно оцінювати на основі системи кількісних і якісних статистичних показників, що відображають:

- стан злочинності;
- рівень розкриття кримінальних правопорушень;
- інтенсивність реагування на звернення громадян;
- ефективність профілактичної роботи;
- навантаження на особовий склад;
- динаміку адміністративної практики.

У зв'язку з воєнним станом структура та характер правопорушень зазнали трансформації, що обумовлює необхідність комплексного аналізу показників у динаміці.

Аналіз рівня зареєстрованих кримінальних правопорушень є важливим індикатором стану правопорядку та ефективності діяльності правоохоронних органів в Україні. Дослідження динаміки цього показника дозволяє виявити основні тенденції змін криміногенної ситуації, оцінити результативність превентивних заходів та визначити проблемні аспекти функціонування системи

забезпечення громадської безпеки. Особливого значення набуває порівняння показників у часовому розрізі, що дає можливість встановити характер їх коливань та закономірності розвитку. Узагальнені статистичні дані щодо динаміки зареєстрованих кримінальних правопорушень в Україні наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Динаміка зареєстрованих кримінальних правопорушень в Україні [54]

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зміни 2024/2022, %
Кількість зареєстрованих злочинів, тис.	321	312	298	92,8
Тяжкі та особливо тяжкі, %	38	41	44	115,7
Злочини проти власності, %	52	47	45	86,5
Злочини проти життя та здоров'я, %	12	14	16	133,3

Аналіз показує зниження загальної кількості зареєстрованих кримінальних правопорушень у 2024 році порівняно з 2022 роком на 7,2%. Водночас спостерігається зростання частки тяжких та особливо тяжких злочинів, що свідчить про ускладнення криміногенної ситуації та підвищення соціальної небезпеки правопорушень.

Зменшення частки злочинів проти власності пояснюється як міграційними процесами, так і змінами в структурі економічної активності. Натомість збільшення частки насильницьких злочинів потребує посилення превентивної та аналітичної роботи [53].

Важливим критерієм оцінювання ефективності діяльності Національної поліції є рівень розкриття кримінальних правопорушень, який відображає результативність оперативно-службової роботи та якість проведення досудового розслідування. Аналіз відповідних показників дозволяє визначити спроможність правоохоронних органів забезпечувати принцип невідворотності покарання та підвищувати рівень довіри населення до поліції. Дослідження динаміки розкриття правопорушень у часовому розрізі дає можливість оцінити тенденції зміни результативності роботи поліції та виявити наявні проблеми у

цій сфері. Узагальнені показники розкриття кримінальних правопорушень наведено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

## Показники розкриття кримінальних правопорушень [55]

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальний рівень розкриття, %	49	52	55
Тяжкі злочини, %	62	65	68
Умисні вбивства, %	92	94	95
Розбійні напади, %	71	74	77

Позитивна динаміка рівня розкриття (зростання на 6 в.п. за три роки) свідчить про підвищення ефективності оперативно-розшукових заходів, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення та цифровізацію процесів досудового розслідування.

Високий рівень розкриття особливо тяжких злочинів підтверджує належну координацію між оперативними та слідчими підрозділами.

Оперативність реагування на повідомлення громадян є одним із ключових показників ефективності функціонування Національної поліції та рівня забезпечення публічної безпеки. Своєчасне прибуття поліцейських на місце події сприяє попередженню правопорушень, мінімізації їх наслідків та підвищенню рівня довіри населення до правоохоронних органів. Аналіз відповідних показників дозволяє оцінити рівень організаційної спроможності поліції, ефективність управління силами та засобами, а також якість надання поліцейських послуг. Узагальнені показники реагування на повідомлення громадян наведено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

## Показники реагування на повідомлення громадян [55]

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість викликів, млн	7,1	6,8	6,5
Середній час прибуття екіпажу, хв	11,8	10,9	9,7
Частка реагувань у нормативний час, %	82	87	91

Скорочення середнього часу прибуття нарядів поліції на місце події свідчить про підвищення логістичної ефективності, оптимізацію маршрутів патрулювання та впровадження сучасних диспетчерських систем [33].

Окрему складову оперативно-службової діяльності становить адміністративна юрисдикція, здійснення адміністративної практики, спрямованої на забезпечення публічного порядку та профілактику правопорушень. Аналіз показників адміністративної діяльності дозволяє оцінити інтенсивність превентивної роботи поліції, ефективність виявлення адміністративних правопорушень та рівень реалізації контрольних функцій. Дослідження динаміки цих показників дає можливість визначити тенденції змін у сфері адміністративного впливу та результативність застосування заходів адміністративного примусу. Узагальнені показники адміністративної діяльності Національної поліції наведено у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

## Показники адміністративної діяльності [55]

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Складено адмінпротоколів, млн	2,3	2,1	2,4
У сфері безпеки дорожнього руху, %	68	65	70
Виконання постанов про штрафи, %	74	78	83

Зростання рівня виконання постанов свідчить про підвищення фінансової дисципліни та ефективності адміністративного провадження.

З метою узагальнюючої оцінки ефективності функціонування Національної поліції доцільно використовувати інтегральний індекс результативності оперативно-службової діяльності, який поєднує систему ключових показників у єдиний аналітичний критерій. Розрахунок цього індексу дозволяє комплексно оцінити рівень виконання основних завдань поліції, враховуючи як кількісні, так і якісні характеристики її діяльності. Порівняння інтегрального показника у динаміці дає можливість визначити загальні

тенденції зміни результативності та обґрунтувати напрями підвищення ефективності правоохоронної діяльності. Результати розрахунку інтегрального індексу результативності оперативно-службової діяльності наведено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

## Інтегральний індекс результативності оперативно-службової діяльності

Рік	Індекс (0–1)	Оцінка
2022	0,61	середній рівень
2023	0,68	достатній рівень
2024	0,74	підвищений рівень

Позитивна динаміка інтегрального показника підтверджує загальне підвищення результативності оперативно-службової діяльності в Україні, незважаючи на складні умови воєнного стану.

Таким чином, аналіз статистичних показників свідчить про поступове зростання ефективності оперативно-службової діяльності правоохоронних органів України, водночас актуальними залишаються завдання посилення превентивної роботи, цифровізації аналітичних процесів та оптимізації кадрового забезпечення [20].

Аналіз результативності оперативно-службової діяльності підрозділів поліції м. Павлоград доцільно здійснювати на основі системи кількісних та якісних статистичних показників, що характеризують рівень криміногенної ситуації, ефективність реагування на правопорушення, ступінь їх розкриття, а також загальний рівень правопорядку на території громади. Такі показники дозволяють комплексно оцінити ефективність функціонування правоохоронних органів, визначити проблемні аспекти та сформулювати обґрунтовані напрями підвищення результативності їх діяльності.

За розрахунковими статистичними даними, протягом 2021–2025 рр. у м. Павлоград спостерігається загальна тенденція до стабілізації криміногенної ситуації. Загальна кількість зареєстрованих кримінальних правопорушень зменшилася з 1850 випадків у 2021 році до 1695 випадків у 2025 році, що становить скорочення на 8,4 %. Така динаміка свідчить про відносне зниження рівня кримінальної активності, що частково зумовлено посиленням

превентивної роботи поліції, підвищенням рівня патрулювання та впровадженням сучасних методів профілактики правопорушень [56].

Водночас важливим показником ефективності оперативно-службової діяльності є рівень розкриття кримінальних правопорушень. У досліджуваному періоді спостерігається позитивна тенденція до його підвищення: якщо у 2021 році рівень розкриття становив 42,5 %, то у 2025 році він зріс до 51,8 %, тобто на 9,3 відсоткових пункти. Це свідчить про підвищення ефективності роботи слідчих та оперативних підрозділів, покращення взаємодії між службами, а також більш ефективне використання інформаційно-аналітичних інструментів у процесі розслідування.

Аналіз показників реагування на повідомлення громадян також демонструє позитивні зміни. Середній час прибуття наряду поліції на місце події скоротився з 18 хвилин у 2021 році до 14 хвилин у 2025 році, що становить покращення на 22,2 %. Крім того, частка своєчасно опрацьованих звернень громадян зросла з 91,3 % до 96,5 %. Це свідчить про підвищення оперативності реагування поліції, покращення організації чергової служби та оптимізацію логістики патрульних маршрутів [56].

Важливим напрямом оперативно-службової діяльності є також адміністративна практика. Кількість складених адміністративних протоколів у м. Павлоград зросла з 7420 одиниць у 2021 році до 8155 одиниць у 2025 році, або на 9,9 %. Це свідчить про активізацію роботи поліції у сфері забезпечення публічного порядку та профілактики правопорушень, зокрема у сфері безпеки дорожнього руху та громадського порядку.

Комплексна оцінка результативності оперативно-службової діяльності, проведена на основі інтегрального показника ефективності, підтверджує загальну позитивну тенденцію. Інтегральний індекс результативності діяльності поліції м. Павлоград зріс з 0,68 у 2021 році до 0,79 у 2025 році, або на 16,2 %. Це свідчить про поступове підвищення ефективності функціонування правоохоронної системи на місцевому рівні, покращення організації роботи та більш ефективне використання наявних ресурсів.

Разом з тим, незважаючи на позитивну динаміку, залишаються окремі проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень розкриття окремих видів майнових злочинів, підвищене навантаження на працівників поліції, а також необхідність подальшого вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підрозділів [55].

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що оперативно-службова діяльність підрозділів поліції м. Павлоград у досліджуваному періоді характеризується загальною тенденцією до підвищення результативності, що проявляється у зменшенні рівня кримінальних правопорушень, зростанні показників їх розкриття, підвищенні оперативності реагування та покращенні інтегральних показників ефективності. Це створює передумови для подальшого зміцнення правопорядку та підвищення рівня безпеки населення міста.

### 2.3 Проблеми професійної підготовки, матеріально-технічного забезпечення та комунікації з громадськістю

Ефективність функціонування Національної поліції України значною мірою визначається рівнем професійної підготовки персоналу, станом матеріально-технічного забезпечення та якістю взаємодії з громадськістю. Саме ці складові формують основу результативної оперативно-службової діяльності, визначають рівень довіри населення до правоохоронних органів і впливають на здатність поліції виконувати покладені на неї функції щодо забезпечення публічної безпеки і правопорядку. Водночас сучасні умови функціонування поліції, пов'язані з реформуванням правоохоронної системи, військовими викликами, соціально-економічними обмеженнями та підвищеними вимогами суспільства, актуалізують низку проблем у зазначених сферах [25].

З метою комплексної оцінки ефективності діяльності Національної поліції України, а також визначення ключових проблем і перспектив її подальшого розвитку, доцільно застосувати інструментарій стратегічного

аналізу. Одним із найбільш поширених і ефективних методів у системі публічного управління є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також визначити зовнішні можливості та загрози її функціонування. Використання цього методу забезпечує формування цілісного уявлення про сучасний стан Національної поліції України, зокрема в аспектах кадрового забезпечення, матеріально-технічної бази, професійної підготовки персоналу та взаємодії з громадськістю. Результати SWOT-аналізу є важливою основою для обґрунтування напрямів підвищення ефективності функціонування поліції як на загальнодержавному рівні, так і на рівні територіальних громад, зокрема Павлоградської громади (табл. 2.23 ).

Таблиця 2.23

## SWOT-аналіз діяльності Національної поліції України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Чітко визначена законодавча база діяльності	Недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення
Розгалужена територіальна структура підрозділів	Низький рівень оплати праці окремих категорій працівників
Наявність системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації	Дефіцит кадрів та висока плинність персоналу
Впровадження сучасних інформаційних технологій (лінія 102, відеоспостереження)	Недостатній рівень сучасної професійної підготовки
Досвід роботи персоналу в умовах кризових ситуацій	Зношеність транспортних засобів і технічного обладнання
Поступове підвищення рівня довіри населення	Недостатній рівень цифровізації окремих процесів
Наявність спеціалізованих підрозділів	Проблеми комунікації з громадськістю

Продовження табл. 2.23

Можливості	Загрози
Інтеграція до європейських стандартів поліцейської діяльності Залучення міжнародної технічної допомоги Впровадження сучасних цифрових технологій Розвиток системи підготовки кадрів Підвищення фінансування сектору безпеки Розвиток партнерства з громадськістю Використання сучасних систем аналітики	Складна криміногенна ситуація Воєнний стан і підвищене навантаження Недостатній рівень фінансування Відтік кваліфікованих кадрів Зростання рівня злочинності Соціально-економічна нестабільність Зниження довіри населення у разі неефективної роботи

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що Національна поліція України має значний потенціал для ефективного виконання покладених на неї функцій. До ключових сильних сторін належить наявність чітко визначеної нормативно-правової бази, яка регламентує діяльність поліції та забезпечує її функціонування відповідно до принципів законності, відкритості та підзвітності. Важливою перевагою є також розгалужена територіальна структура, що дозволяє забезпечувати належний рівень реагування на правопорушення, у тому числі на рівні Павлоградської громади [56].

Отримані результати свідчать, що поряд із наявністю значних організаційних і функціональних переваг, у діяльності поліції зберігається ряд системних недоліків, які негативно впливають на якість виконання покладених завдань. Особливої уваги потребують слабкі сторони, виявлені у процесі аналізу, зокрема недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення, кадрові проблеми, недосконалість системи професійної підготовки та окремі аспекти взаємодії з громадськістю.

Значні можливості для розвитку діяльності поліції пов'язані з процесами євроінтеграції, що передбачають впровадження сучасних стандартів поліцейської діяльності, підвищення рівня професійної підготовки персоналу та модернізацію матеріально-технічної бази. Важливим напрямом є також розвиток партнерських відносин з громадськістю, що сприятиме підвищенню рівня довіри населення [44].

Водночас наявні зовнішні загрози, такі як підвищене службове навантаження, складна криміногенна ситуація та обмеженість фінансових ресурсів, додатково ускладнюють процес забезпечення належного рівня публічної безпеки. Це свідчить про необхідність більш детального дослідження та систематизації ключових проблем функціонування Національної поліції України як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих територіальних громад, зокрема Павлоградської громади.

У зв'язку з цим доцільним є здійснення характеристики основних проблем діяльності Національної поліції України, що дозволить визначити їх причини, оцінити вплив на результативність оперативно-службової діяльності та сформулювати обґрунтовані напрями підвищення ефективності функціонування поліції [38].

Професійна підготовка є ключовою передумовою формування компетентного, мобільного та ефективного кадрового потенціалу Національної поліції. Вона включає первинну професійну підготовку, післядипломну освіту, службову підготовку, спеціалізовані тренінги та систему безперервного професійного розвитку (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Показники професійної підготовки працівників Національної поліції України за 2021-2025 рр.[54]

Показник	2021р	2022 р	2023 п	2024 п	2025 п
Пройшли підвищення кваліфікації, %	62	58	55	57	60
Пройшли спеціалізовані тренінги, %	38	35	32	34	37
Пройшли психологічну підготовку, %	45	42	40	43	46

Як видно, лише 60 % працівників проходять повноцінне підвищення кваліфікації, що є недостатнім.

Незважаючи на проведені реформи, система професійної підготовки працівників поліції характеризується рядом суттєвих проблем. Однією з основних проблем є недостатній рівень практичної спрямованості навчального процесу. У багатьох випадках підготовка працівників поліції має переважно теоретичний характер і не забезпечує належного формування практичних навичок, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. Це проявляється, зокрема, у недостатній підготовленості працівників до дій у кризових ситуаціях, конфліктних взаємодіях з громадянами, застосуванні спеціальних засобів та прийнятті оперативних управлінських рішень.

Важливою проблемою є також обмеженість системи безперервного професійного розвитку. Хоча нормативно передбачено регулярне підвищення кваліфікації, фактична участь працівників у таких заходах часто є нерегулярною або формальною. За розрахунковими даними, лише близько 55–60 % працівників поліції щорічно проходять повноцінне підвищення кваліфікації, тоді як решта обмежується короткостроковими інструктажами або дистанційними формами навчання, що не забезпечують достатнього рівня професійного розвитку [47].

Потребує негайного вирішення невідповідність змісту навчальних програм сучасним викликам правоохоронної діяльності. Зокрема, недостатня увага приділяється підготовці у сфері кібербезпеки, протидії організованій злочинності, кризовим комунікаціям, психологічній стійкості та взаємодії з громадськістю. В умовах цифровізації суспільства та зростання нових форм злочинності це суттєво знижує ефективність діяльності поліції.

Окремим аспектом є проблема кадрового дефіциту, що негативно впливає на якість підготовки персоналу. Через неукомплектованість підрозділів значна частина працівників змушена виконувати підвищений обсяг службових завдань, що обмежує можливості їх участі у навчальних заходах. За оцінками, рівень неукомплектованості підрозділів поліції в окремих регіонах становить 15–20 %, що створює додаткове навантаження на персонал і знижує ефективність професійної підготовки.

Крім того, важливою проблемою є недостатній рівень розвитку системи психологічної підготовки. Робота працівників поліції пов'язана з високим рівнем стресу, професійного ризику та психологічного навантаження. Однак існуюча система психологічної підтримки не повною мірою забезпечує формування стресостійкості, профілактику професійного вигорання та підтримку психологічного здоров'я персоналу [44].

Таким чином, проблеми професійної підготовки працівників поліції мають системний характер і потребують комплексного вирішення, спрямованого на підвищення практичної спрямованості навчання, розвиток системи безперервної освіти та адаптацію підготовки до сучасних викликів.

Матеріально-технічне забезпечення є важливою складовою ефективного функціонування поліції, оскільки визначає можливості виконання оперативно-службових завдань, мобільність підрозділів, рівень технічної оснащеності та загальну ефективність діяльності.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень забезпеченості сучасною технікою та обладнанням. Значна частина матеріально-технічної бази поліції потребує оновлення, зокрема службовий автотранспорт, засоби зв'язку, комп'ютерна техніка та спеціальне обладнання. За умовними оцінками, близько 35–40 % службового автотранспорту експлуатується понад нормативний термін, що призводить до зниження мобільності підрозділів і збільшення витрат на технічне обслуговування (табл. 2. 24 )

Таблиця 2.24

Забезпечення службовим автотранспортом підрозділи Національної поліції України [55]

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Загальна кількість авто	24 500	24 200	24 000	23 800	23 600
Потреба	28 000	28 000	27 800	27 500	27 500
Рівень забезпечення, %	87,5	86,4	86,3	86,5	85,8
Зношені авто, %	38	40	42	43	45

Таким чином, 45 % автотранспорту є зношеним.

У Павлограді забезпечення становить 82 %.

Суттєвою проблемою є також недостатній рівень технічного оснащення робочих місць працівників поліції (табл 2ю25 ). У багатьох підрозділах використовується застаріла комп'ютерна техніка, що обмежує можливості ефективної обробки інформації, доступу до баз даних та використання сучасних інформаційних систем.

Таблиця 2.25

Забезпечення комп'ютерною технікою підрозділи Національної поліції України

[54]

Показник	Україна	Павлоград
Забезпеченість комп'ютерами, %	78	74
Сучасна техніка, %	65	61
Застаріла техніка, %	35	39

Це, у свою чергу, негативно впливає на оперативність та якість виконання службових завдань.

Важливим аспектом є також обмежене фінансування матеріально-технічного забезпечення. Незважаючи на поступове збільшення бюджетних видатків на правоохоронну систему, наявні ресурси не повною мірою забезпечують потреби поліції. Значна частина фінансування спрямовується на оплату праці персоналу, тоді як на оновлення матеріально-технічної бази залишається обмежений обсяг коштів [54].

Окремою проблемою є недостатній рівень забезпечення засобами індивідуального захисту. Хоча після початку реформування поліції ситуація значно покращилася, у деяких підрозділах все ще спостерігається дефіцит сучасних бронежилетів, спеціальних засобів та екіпірування, що може негативно впливати на безпеку працівників.

Крім того, існують проблеми у сфері інформаційно-технічного забезпечення. Недостатній рівень розвитку інформаційних систем, обмеженість інтеграції баз даних та недостатня автоматизація процесів знижують ефективність інформаційно-аналітичної діяльності поліції.

Таким чином, питання матеріально-технічного забезпечення суттєво обмежують можливості підвищення ефективності діяльності поліції та потребують системного вирішення [54].

Ефективна взаємодія поліції з громадськістю є важливим фактором забезпечення правопорядку, оскільки сприяє підвищенню рівня довіри населення, покращенню обміну інформацією та підвищенню ефективності профілактики правопорушень.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень довіри населення до поліції (табл. 2.26)

Таблиця 2.26

## Рівень довіри населення до поліції [55]

Показник	Україна	Павлоград
Довіряють поліції, %	48	52
Не довіряють, %	32	28
Нейтрально, %	20	20

Незважаючи на позитивну динаміку останніх років, рівень довіри до поліції залишається нижчим, ніж у більшості європейських країн (у країнах ЄС цей показник становить 70–80 %).

. Це частково зумовлено історичними факторами, окремими випадками неправомірної поведінки працівників поліції та недостатньою ефективністю комунікації.

Суттєвим недоліком є також недостатній рівень розвитку системи комунікаційних підрозділів. У багатьох територіальних підрозділах функції комунікації виконуються обмеженою кількістю працівників, що ускладнює ефективну взаємодію з громадськістю та засобами масової інформації [47].

Важливим аспектом є також низький рівень використання сучасних комунікаційних технологій. Хоча поліція активно використовує соціальні мережі, їх потенціал не повною мірою реалізується для формування позитивного іміджу поліції та забезпечення ефективної комунікації з населенням.

Крім того, існують вузькі місця у сфері розвитку моделей партнерства з громадою, зокрема концепції community policing. Недостатній рівень залучення громадськості до забезпечення правопорядку обмежує можливості профілактики правопорушень та знижує ефективність діяльності поліції.

Зазначені проблеми професійної підготовки, матеріально-технічного забезпечення та комунікації з громадськістю мають комплексний характер і суттєво впливають на ефективність діяльності Національної поліції України. Вони призводять до зниження оперативності реагування, обмеження можливостей ефективного виконання службових завдань, зниження рівня довіри населення та загального рівня результативності діяльності поліції[44].

Зокрема, недостатній рівень професійної підготовки може призводити до помилок у службовій діяльності, зниження якості розслідування правопорушень та зменшення рівня їх розкриття. Незадовільний рівень матеріально-технічного забезпечення обмежують мобільність підрозділів і знижують ефективність оперативної діяльності. Недостатній рівень комунікації з громадськістю негативно впливає на рівень довіри населення та ефективність профілактичної роботи.

Для більш глибокого розуміння причин зниження ефективності функціонування Національної поліції необхідно оцінити не лише окремі проблемні аспекти, але й їх сукупний та взаємопов'язаний вплив на результативність оперативно-службової діяльності. Особливо важливим є визначення того, як кадрові, матеріально-технічні, організаційні та комунікаційні проблеми впливають на ключові показники роботи поліції. Узагальнення зазначених факторів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про масштаби та характер їх впливу на ефективність правоохоронної діяльності. З цією метою доцільно представити комплексний вплив основних проблем у вигляді аналітичної таблиці (табл. 2.27).

## Комплексний вплив проблем на результативність діяльності Національної поліції України

Напрямок	Прояв проблеми	Наслідки
Професійна підготовка	Недостатня практична складова	Зниження якості документування
Матеріально-технічне забезпечення	Зношеність техніки	Збільшення часу реагування
Комунікація	Низька інформаційна відкритість	Зниження довіри населення

Таким чином, вирішення зазначених проблем є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності Національної поліції України та забезпечення належного рівня публічної безпеки і правопорядку.

### Висновки до 2 розділу

Комплексний аналіз діяльності Національної поліції України, зокрема оцінка організаційної структури, кадрового забезпечення, показників оперативно-службової діяльності, рівня ресурсного забезпечення, а також визначення ключових проблем функціонування та результатів SWOT-аналізу дозволило сформулювати наступні узагальнюючі висновки.

Національна поліція України має розгалужену організаційну структуру, яка забезпечує виконання покладених функцій щодо підтримання публічної безпеки та правопорядку на державному та місцевому рівнях. Територіальні підрозділи, зокрема у Павлоградській громаді, виконують широкий спектр оперативно-службових завдань, включаючи реагування на повідомлення громадян, профілактику правопорушень та розкриття злочинів. Водночас аналіз показав, що ефективність їх діяльності значною мірою залежить від рівня кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

Аналіз кадрового забезпечення свідчить, що, незважаючи на наявність сформованої системи комплектування та професійної підготовки персоналу, існує проблема недостатньої укомплектованості підрозділів. Зокрема, за

розрахунками для Павлоградської громади рівень укомплектованості становить близько 82–85 %, що призводить до збільшення службового навантаження на одного працівника та зниження ефективності виконання службових обов'язків. Крім того, проблемою залишається плинність кадрів, зумовлена високим рівнем професійного навантаження та недостатнім рівнем матеріального стимулювання.

Дослідження показників оперативно-службової діяльності показало, що Національна поліція України забезпечує належний рівень реагування на повідомлення громадян та розкриття кримінальних правопорушень. Зокрема, середній рівень реагування на виклики становить близько 94–96 %, а рівень розкриття злочинів — близько 42–48 %. У Павлоградській громаді ці показники знаходяться на середньодержавному рівні, що свідчить про відносно стабільну результативність діяльності територіальних підрозділів поліції.

Результати SWOT-аналізу дозволили визначити ключові сильні та слабкі сторони діяльності Національної поліції України, а також можливості та загрози її функціонування. До основних сильних сторін віднесено наявність нормативно-правової бази, сформовану організаційну структуру та досвід роботи персоналу. Водночас серед слабких сторін визначено недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення, кадровий дефіцит та окремі проблеми професійної підготовки. Основними можливостями розвитку є впровадження сучасних технологій та інтеграція європейських стандартів, тоді як ключовими загрозами залишаються складна криміногенна ситуація та обмеженість фінансових ресурсів.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що Національна поліція України в цілому забезпечує виконання покладених на неї функцій на належному рівні, однак ефективність її діяльності стримується рядом системних проблем ресурсного, кадрового та організаційного характеру. Особливої уваги потребує вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення, підвищення рівня професійної

підготовки персоналу та впровадження сучасних управлінських і інформаційних технологій.

Отримані результати аналізу є основою для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування Національної поліції України, що буде предметом дослідження у третьому розділі дипломної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

#### 3.1 Узагальнення європейського досвіду діяльності поліції та порівняльний аналіз моделей «community policing» та «intelligence-led policing»

В умовах трансформації системи правоохоронних органів України та її інтеграції до європейського безпекового простору особливого значення набуває вивчення та узагальнення досвіду діяльності поліції країн Європейського Союзу. Європейська модель поліцейської діяльності формувалася протягом тривалого часу під впливом демократичних інститутів, розвитку громадянського суспільства, високих соціальних стандартів та ефективної системи публічного управління. Вона характеризується високим рівнем організаційної ефективності, професійної підготовки персоналу, матеріально-технічного забезпечення та довіри населення.

Вивчення європейського досвіду має важливе практичне значення для вдосконалення діяльності Національної поліції України, зокрема на рівні територіальних підрозділів, включаючи Павлоградську громаду, оскільки дозволяє визначити ефективні механізми управління, організації діяльності та взаємодії з громадськістю [73].

Основною особливістю діяльності поліції країн ЄС є її функціонування на основі принципів верховенства права, законності, відкритості, підзвітності та партнерства з громадськістю. Поліцейська діяльність розглядається не лише як інструмент боротьби зі злочинністю, а як важливий елемент забезпечення публічних послуг у сфері безпеки.

З метою більш детального розуміння особливостей функціонування поліцейських систем у країнах Європейського Союзу доцільно розглянути існуючі організаційні моделі їх побудови. Аналіз структури управління поліцією дозволяє визначити рівень централізації, розподіл повноважень між

національними та регіональними органами, а також особливості координації діяльності підрозділів. Це, у свою чергу, дає можливість оцінити ефективність різних підходів до організації поліцейської діяльності та визначити перспективи їх адаптації в Україні. Узагальнена характеристика організаційних моделей поліції в країнах ЄС представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Організаційні моделі поліції в країнах ЄС [72]

Країна	Тип моделі	Характеристика
Німеччина	Децентралізована	Поліція підпорядковується урядам федеральних земель
Франція	Централізована	Єдина система управління через Міністерство внутрішніх справ
Польща	Централізована	Чітка вертикаль управління
Італія	Змішана	Кілька правоохоронних структур
Нідерланди	Централізована	Єдина національна поліція
Швеція	Централізована	Єдина структура з регіональними підрозділами

Аналіз показує, що більшість країн ЄС використовують централізовану або змішану модель, що забезпечує ефективну координацію діяльності та оптимальне використання ресурсів.

Водночас важливою особливістю є надання значної автономії територіальним підрозділам, що дозволяє враховувати регіональні особливості криміногенної ситуації.

Важливим показником ефективності функціонування поліції є рівень її кадрового забезпечення, який визначається кількістю поліцейських у розрахунку на певну чисельність населення. Даний показник дозволяє оцінити спроможність правоохоронних органів забезпечувати належний рівень публічної безпеки, своєчасне реагування на правопорушення та виконання профілактичних функцій. Порівняльний аналіз цього показника у країнах Європейського Союзу дає можливість визначити місце України у загальноєвропейському безпековому просторі та оцінити рівень кадрового потенціалу її поліції. Відповідні дані щодо кількості поліцейських у країнах ЄС наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Кількість поліцейських у країнах ЄС [68]

Країна	Кількість поліцейських на 100 тис. населення, осіб
Німеччина	297
Франція	322
Італія	453
Польща	264
Нідерланди	295
Україна	250

Як видно з таблиці, рівень кадрового забезпечення поліції України є нижчим, ніж у більшості країн ЄС, що створює додаткове навантаження на персонал.

Для прикладу, у Павлоградській громаді навантаження на одного працівника поліції умовно на 18–25 % вище, ніж у середньому в країнах ЄС.

Не менш суттєвим чинником забезпечення ефективної діяльності поліції є належний рівень професійної підготовки персоналу, який безпосередньо впливає на якість виконання службових обов'язків, прийняття управлінських рішень та взаємодію з населенням. У країнах Європейського Союзу система підготовки поліцейських має комплексний і безперервний характер та орієнтована на формування як професійних, так і соціально-комунікативних компетентностей. Порівняльний аналіз основних параметрів професійної підготовки дозволяє оцінити рівень відповідності української системи європейським стандартам та визначити напрями її вдосконалення. Узагальнена характеристика системи підготовки поліцейських у країнах ЄС представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Характеристика системи підготовки поліцейських в країнах ЄС [66]

Показник	Країни ЄС	Україна
Тривалість підготовки	2–3 роки	6–12 місяців
Практична підготовка	50–60 %	30–40 %
Безперервне навчання	Обов'язкове	Частково
Психологічна підготовка	Системна	Обмежена

Перш за все, однією з ключових відмінностей є тривалість базової професійної підготовки. У більшості країн ЄС підготовка поліцейських здійснюється у спеціалізованих поліцейських академіях або вищих навчальних закладах і триває від 2 до 3 років, що відповідає рівню фахової передвищої або вищої освіти. За цей період курсанти отримують комплексні знання з правових дисциплін, криміналістики, психології, управління конфліктами, комунікації та тактики поліцейської діяльності. В Україні ж первинна підготовка поліцейських, особливо для посад рядового складу, триває в середньому 6–12 місяців, що значно обмежує можливості формування повного комплексу професійних компетентностей.

Другою важливою відмінністю є співвідношення теоретичної та практичної підготовки. У країнах ЄС значна увага приділяється практичному навчанню, частка якого становить 50–60 % загального навчального часу. Курсанти проходять тривале стажування безпосередньо у поліцейських підрозділах під керівництвом досвідчених наставників. В Україні практична підготовка, як правило, становить 30–40 % навчального часу, що знижує рівень готовності молодих працівників до виконання службових обов'язків.

Наступною суттєвою відмінністю є характер професійного навчання після прийняття на службу. У країнах ЄС функціонує система безперервного професійного розвитку, яка передбачає обов'язкове регулярне підвищення кваліфікації, проходження спеціалізованих курсів, тренінгів та програм перепідготовки. Поліцейські зобов'язані постійно оновлювати свої знання та навички відповідно до сучасних викликів і стандартів. В Україні система підвищення кваліфікації також існує, однак вона має менш системний характер і часто обмежується короткостроковими курсами [62].

Важливою відмінністю є також орієнтація на розвиток соціальних і комунікативних компетентностей. У країнах ЄС значна увага приділяється підготовці поліцейських до взаємодії з населенням, управління конфліктами, медіації та запобігання правопорушенням. Це пов'язано з реалізацією концепції «Community Policing». В Україні традиційно більше уваги приділяється правовій та тактичній підготовці, тоді як розвиток комунікативних навичок потребує подальшого вдосконалення [68].

Ще однією відмінністю є система оцінювання результатів навчання та службової діяльності. У країнах ЄС широко застосовується система оцінювання на основі ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє об'єктивно визначати рівень професійної компетентності поліцейських та їх готовність до виконання службових обов'язків. В Україні така система лише частково впроваджена і потребує подальшого розвитку.

Крім того, у країнах ЄС професійна підготовка поліцейських має вищий рівень матеріально-технічного забезпечення, що включає використання сучасних тренажерів, симуляційних систем, мультимедійних технологій та спеціалізованого обладнання. В Україні матеріально-технічна база навчальних закладів поступово модернізується, проте її рівень ще не повністю відповідає європейським стандартам.

Важливим фактором забезпечення ефективної діяльності поліції є рівень її матеріально-технічного забезпечення, який безпосередньо впливає на оперативність реагування, якість виконання службових завдань та загальну результативність оперативно-службової діяльності. Наявність сучасного транспорту, засобів зв'язку, інформаційних систем та спеціального обладнання дозволяє підвищити мобільність підрозділів і ефективність протидії правопорушенням. Порівняльний аналіз матеріально-технічного забезпечення поліції країн Європейського Союзу та України дає можливість оцінити існуючий рівень ресурсного забезпечення та визначити напрями його вдосконалення відповідно до європейських стандартів. Узагальнені дані щодо порівняння матеріально-технічного забезпечення поліції наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння матеріально-технічного забезпечення поліції України та поліції країн ЄС [72]

Показник	Країни ЄС	Україна
Забезпеченість транспортом	95–100 %	70–75 %
Використання ІТ-систем	Повне	Часткове
Використання відеоспостереження	Широке	Обмежене
Оснащення персоналу	Сучасне	Частково застаріле

У Павлограді рівень забезпеченості транспортом становить близько 72 %, що є нижчим за європейські стандарти.

В умовах сучасного розвитку інформаційного суспільства використання інформаційних технологій стало одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності правоохоронних органів. У країнах Європейського Союзу цифровізація поліцейської діяльності є одним із пріоритетних напрямів реформування сектору безпеки, що дозволяє забезпечити оперативність реагування на правопорушення, підвищити якість управлінських рішень та оптимізувати використання ресурсів [65].

Одним із основних напрямів застосування інформаційних технологій є використання автоматизованих інформаційних систем, які забезпечують збір, обробку, зберігання та аналіз даних про правопорушення, правопорушників і криміногенну ситуацію. У більшості країн ЄС функціонують єдині електронні бази даних, що дозволяють поліцейським у режимі реального часу отримувати необхідну інформацію. Це значно скорочує час на прийняття управлінських рішень та підвищує ефективність розслідування правопорушень.

Важливим елементом цифровізації є використання мобільних інформаційних пристроїв у службовій діяльності поліцейських. Працівники поліції оснащуються планшетами або мобільними терміналами, які підключені до централізованих інформаційних систем. Це дозволяє безпосередньо на місці події перевіряти документи, отримувати інформацію про особу, оформлювати адміністративні матеріали та передавати інформацію до центральної бази

даних. Такий підхід сприяє підвищенню оперативності роботи поліції та скороченню часу обробки інформації.

Особливе значення має використання систем відеоспостереження, які є важливим інструментом забезпечення публічної безпеки. У країнах ЄС функціонують розгалужені мережі камер відеоспостереження, інтегровані в єдині інформаційні системи. Це дозволяє здійснювати моніторинг громадських місць, оперативно виявляти правопорушення та встановлювати осіб, причетних до їх вчинення. Використання таких систем дозволяє підвищити рівень розкриття злочинів і сприяє профілактиці правопорушень.

Крім того, у країнах Європейського Союзу широко застосовуються аналітичні інформаційні системи, які дозволяють здійснювати прогнозування криміногенної ситуації. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє аналізувати великі обсяги даних і визначати закономірності вчинення правопорушень, що сприяє більш ефективному плануванню діяльності поліції[62].

Важливим напрямом цифровізації є також впровадження електронних сервісів для взаємодії з населенням. У країнах ЄС громадяни мають можливість подавати заяви про правопорушення в електронній формі, отримувати консультації та доступ до необхідної інформації через офіційні вебпортали. Це сприяє підвищенню відкритості діяльності поліції та рівня довіри населення.

У діяльності Національної поліції України інформаційні технології також відіграють важливу роль. Зокрема, функціонує система прийому викликів «102», яка забезпечує оперативне реагування на повідомлення громадян. Крім того, використовується Єдиний реєстр досудових розслідувань, який дозволяє вести облік кримінальних правопорушень і контролювати процес їх розслідування [36].

Важливим напрямом є впровадження систем відеоспостереження у містах України, зокрема у Павлоградській громаді, де функціонує мережа камер, які використовуються для забезпечення публічної безпеки та контролю за

ситуацією у громадських місцях. Це дозволяє підвищити ефективність профілактики правопорушень і сприяє більш оперативному реагуванню поліції.

Разом з тим, рівень цифровізації діяльності поліції України поки що поступається країнам Європейського Союзу. Зокрема, не всі підрозділи забезпечені сучасними мобільними інформаційними пристроями, а інтеграція інформаційних систем потребує подальшого вдосконалення.

Таким чином, використання інформаційних технологій є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності поліції. Впровадження сучасних цифрових рішень відповідно до європейських стандартів сприятиме підвищенню результативності діяльності Національної поліції України, зокрема на рівні територіальних підрозділів, включаючи Павлоградську громаду.

Ефективність діяльності поліції значною мірою залежить від рівня її взаємодії з населенням, оскільки саме співпраця з громадою сприяє своєчасному виявленню правопорушень, їх попередженню та підвищенню рівня публічної безпеки. У країнах Європейського Союзу сформовано дієву систему партнерських відносин між поліцією та громадянськістю, яка реалізується через використання різноманітних організаційних та інформаційних інструментів. Такі інструменти спрямовані на забезпечення відкритості діяльності поліції, підвищення рівня довіри населення та активне залучення громадян до процесу забезпечення правопорядку. Основні інструменти взаємодії поліції і громади, що застосовуються у країнах ЄС та Україні, наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Інструменти взаємодії поліції і громади [31]

Інструмент	Країни ЄС	Україна
Офіцери громади	Повністю впроваджено	Частково
Онлайн-сервіси	Повністю	Частково
Громадські консультації	Регулярні	Нерегулярні
Рівень довіри	70–85 %	40–55 %

У Павлоградській громаді рівень довіри становить умовно 48–52 %.

Для об'єктивної оцінки результативності діяльності поліції використовується система кількісних і якісних показників, які відображають ефективність виконання покладених на неї функцій. Такі показники дозволяють визначити рівень оперативності реагування на правопорушення, якість розслідування, а також ступінь довіри населення до правоохоронних органів. Порівняльний аналіз цих індикаторів у країнах Європейського Союзу та Україні дає можливість оцінити ефективність функціонування національної поліції відповідно до європейських стандартів. Узагальнені основні показники ефективності діяльності поліції наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

## Основні показники ефективності діяльності поліції [36]

Показник	Країни ЄС	Україна
Час реагування	5–7 хв	8–12 хв
Рівень розкриття злочинів	55–65 %	45–50 %
Рівень довіри	70–85 %	45–55 %

Рівень фінансування є визначальним чинником забезпечення ефективного функціонування поліції, оскільки саме обсяг бюджетних ресурсів впливає на можливості кадрового забезпечення, матеріально-технічного оснащення, професійної підготовки персоналу та впровадження сучасних технологій. Достатній рівень фінансування дозволяє підвищити якість поліцейських послуг і забезпечити належний рівень публічної безпеки. Водночас недостатність фінансових ресурсів призводить до зниження ефективності оперативно-службової діяльності та обмежує можливості розвитку правоохоронних органів. Порівняльна характеристика рівня фінансування поліції в країнах Європейського Союзу та Україні наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

## Рівень фінансування поліції в країнах Європейського Союзу та Україні [54]

Країна	Видатки на поліцію, млрд євро (еквівалент)	Частка у ВВП, %	Видатки на поліцію на 1 особу, євро	Кількість поліцейських на 100 тис. населення	Середня заробітна плата поліцейського, євро/міс
--------	--	-----------------	-------------------------------------	--	---

Німеччина	27,5	1,25	330	297	3 200
Франція	24,8	1,30	370	322	2 900
Італія	21,4	1,35	360	453	2 700
Польща	5,8	1,10	155	264	1 500
Нідерланди	7,2	1,20	410	295	3 100
Швеція	6,5	1,15	390	205	3 000
Середнє значення по ЄС	—	1,22	335	306	2 733
Україна	3,1	0,80	75	250	600

Наведені дані свідчать про суттєву різницю між рівнем фінансування поліції в країнах Європейського Союзу та Україні. Зокрема, середній рівень фінансування поліції у країнах ЄС становить близько 1,2 % ВВП, тоді як в Україні цей показник складає лише близько 0,8 % ВВП, **що на 33 % менше.**

Особливо значною є різниця у фінансуванні в розрахунку на одного жителя. У країнах ЄС цей показник становить у середньому 335 євро на особу, тоді як в Україні лише 75 євро, **що у 4,5 раза менше.** Це безпосередньо впливає на рівень матеріально-технічного забезпечення, оснащення поліції та ефективність її діяльності.

Також спостерігається значна різниця у рівні оплати праці поліцейських. У країнах ЄС середня заробітна плата становить близько 2700–3000 євро на місяць, тоді як в Україні — близько 600 євро, що негативно впливає на мотивацію персоналу та призводить до плинності кадрів[54].

Недостатній рівень фінансування поліції України, зокрема на рівні територіальних підрозділів, включаючи Павлоградську громаду, обмежує можливості модернізації матеріально-технічної бази, впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення ефективності оперативно-службової діяльності.

У цілому, підвищення рівня фінансування поліції України до рівня європейських стандартів є важливою умовою підвищення ефективності її функціонування та забезпечення належного рівня публічної безпеки.

Ефективність діяльності поліції країн Європейського Союзу є результатом комплексної дії організаційних, економічних, кадрових та управлінських факторів, які забезпечують належний рівень публічної безпеки

та високий рівень довіри населення. Європейська модель поліцейської діяльності сформована на основі принципів верховенства права, професіоналізму, підзвітності та сервісної орієнтації, що забезпечує її високу результативність[51].

Одним із ключових факторів ефективності є належний рівень фінансового забезпечення поліції. У країнах Європейського Союзу фінансування правоохоронних органів здійснюється на стабільній та достатній основі, що дозволяє забезпечити високий рівень матеріально-технічного оснащення, конкурентний рівень оплати праці та належні умови служби. Достатнє фінансування створює передумови для ефективного виконання службових завдань, підвищує мотивацію персоналу та сприяє зниженню рівня плинності кадрів.

Важливим фактором є також високий рівень професійної підготовки персоналу. У країнах ЄС функціонує ефективна система підготовки поліцейських, яка передбачає тривале навчання, значний обсяг практичної підготовки та безперервний професійний розвиток. Такий підхід дозволяє сформувати у працівників поліції необхідні професійні, психологічні та комунікативні компетентності, що забезпечує якісне виконання службових обов'язків.

Наступним важливим фактором є належний рівень матеріально-технічного забезпечення. Поліція країн ЄС оснащена сучасними транспортними засобами, засобами зв'язку, спеціальним обладнанням та інформаційними системами. Це дозволяє забезпечити високу оперативність реагування на правопорушення, ефективність розслідування злочинів та належний рівень контролю за криміногенною ситуацією [59].

Суттєвим фактором підвищення ефективності діяльності поліції є широке використання сучасних інформаційних технологій. Використання автоматизованих інформаційних систем, електронних баз даних, аналітичних програм та систем відеоспостереження дозволяє підвищити оперативність

обробки інформації, покращити якість управлінських рішень та забезпечити більш ефективну протидію злочинності.

Важливу роль відіграє також ефективна система управління персоналом, яка передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків, застосування сучасних методів оцінювання діяльності працівників та використання системи ключових показників ефективності (KPI). Це дозволяє підвищити рівень відповідальності персоналу та забезпечити ефективне використання кадрових ресурсів.

Одним із найбільш важливих факторів є високий рівень взаємодії поліції з громадськістю, який реалізується на основі концепції «Community Policing». Такий підхід передбачає партнерство між поліцією та населенням, що сприяє підвищенню рівня довіри громадян, покращенню обміну інформацією та більш ефективній профілактиці правопорушень. Високий рівень довіри населення, який у країнах ЄС становить у середньому 70–80 %, є важливим показником ефективності діяльності поліції[51].

Крім того, важливим чинником є чітка організаційна структура та ефективна система управління, яка забезпечує належну координацію діяльності підрозділів, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективне використання ресурсів. Раціональна організація управління дозволяє забезпечити стабільне функціонування поліції та ефективне виконання покладених на неї завдань.

Важливе значення має також соціальний захист працівників поліції, який включає належний рівень оплати праці, соціальні гарантії, медичне обслуговування та пенсійне забезпечення. Це сприяє підвищенню престижу професії поліцейського та забезпечує стабільність кадрового складу.

Сучасні тенденції розвитку правоохоронних органів у країнах Європейського Союзу та інших розвинених державах свідчать про відхід від традиційної реактивної моделі поліцейської діяльності, яка була орієнтована переважно на реагування на вже скоєні правопорушення. Натомість пріоритет надається проактивним підходам, спрямованим на попередження злочинності,

підвищення рівня громадської безпеки та формування довіри населення до поліції. У цьому контексті особливого значення набули такі моделі поліцейської діяльності, як «community policing» (поліція, орієнтована на громаду) та «intelligence-led policing» (поліція, керована аналітичною інформацією). Зазначені моделі широко використовуються у практиці правоохоронних органів країн ЄС, США, Канади та Австралії та вважаються найбільш ефективними з точки зору забезпечення правопорядку та оптимізації використання ресурсів [40].

Модель «community policing» сформувалася у 1980-х роках у США як відповідь на кризу довіри населення до поліції та зростання рівня злочинності. Її сутність полягає у встановленні партнерських відносин між поліцією та громадою з метою спільного вирішення проблем безпеки та попередження правопорушень. Основною ідеєю цієї моделі є розуміння того, що забезпечення правопорядку є спільною відповідальністю поліції та суспільства.

Ключовими принципами моделі «community policing» є:

- партнерство між поліцією та громадою;
- орієнтація на потреби населення;
- децентралізація управління;
- профілактична спрямованість діяльності;
- відкритість та підзвітність поліції;
- підвищення рівня довіри населення до правоохоронних органів.

Практична реалізація цієї моделі передбачає активну взаємодію поліцейських із населенням, проведення громадських зустрічей, залучення громадян до програм профілактики правопорушень, створення консультативних рад, а також використання механізмів громадського контролю [31].

Важливою особливістю цієї моделі є зміна ролі поліцейського – від виключно виконавця правоохоронних функцій до соціального партнера, який працює безпосередньо з громадою та сприяє вирішенню локальних проблем безпеки.

Модель «intelligence-led policing» сформувалася у Великій Британії у 1990-х роках і базується на використанні аналітичної інформації як основи для прийняття управлінських рішень у сфері правоохоронної діяльності. Основною метою цієї моделі є підвищення ефективності діяльності поліції шляхом концентрації ресурсів на найбільш небезпечних злочинцях, організованих злочинних групах та криміногенних зонах.

Сутність цієї моделі полягає у системному зборі, обробці, аналізі та використанні кримінальної інформації для прогнозування злочинності та визначення пріоритетних напрямів діяльності поліції.

Основними принципами моделі «intelligence-led policing» є:

- аналітична орієнтація діяльності;
- використання кримінальної розвідувальної інформації;
- концентрація ресурсів на пріоритетних об'єктах;
- прогнозування та попередження злочинності;
- ефективне управління ресурсами;
- централізація інформаційних процесів.

Важливою складовою цієї моделі є діяльність аналітичних підрозділів поліції, які здійснюють обробку великих масивів інформації та формують рекомендації для керівництва щодо визначення пріоритетів діяльності.

На відміну від моделі «community policing», яка орієнтована на взаємодію з населенням, модель «intelligence-led policing» базується на використанні інформаційних технологій, аналітичних інструментів та кримінальної розвідки [36].

З метою більш детального аналізу доцільно представити порівняльну характеристику зазначених моделей у табличній формі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика моделей «community policing» та «intelligence-led policing»[66]

Критерій	Community policing	Intelligence-led policing
Основна мета	Підвищення довіри населення та профілактика злочинності	Підвищення ефективності боротьби зі злочинністю

Основний інструмент	Взаємодія з громадою	Аналітична інформація
Орієнтація діяльності	Соціальна	Аналітична
Тип діяльності	Профілактичний	Проактивний
Рівень централізації	Децентралізований	Централізований
Основний об'єкт впливу	Громада	Кримінальні групи та правопорушники
Основні ресурси	Комунікація, соціальні програми	Інформаційні системи, аналітичні підрозділи
Основний результат	Підвищення довіри населення	Зниження рівня злочинності

Представлені дані свідчать про те, що зазначені моделі мають різну функціональну спрямованість, але при цьому не є взаємовиключними. Модель «community policing» орієнтована на соціальний аспект діяльності поліції та спрямована на формування партнерських відносин із громадою, тоді як модель «intelligence-led policing» забезпечує підвищення ефективності боротьби зі злочинністю за рахунок використання аналітичних інструментів.

Модель «community policing» має такі основні переваги [62]:

- підвищення рівня довіри населення до поліції;
- зниження рівня латентної злочинності;
- підвищення ефективності профілактики правопорушень;
- покращення іміджу правоохоронних органів.

Разом із тим, ця модель має і певні недоліки:

- значні витрати часу;
- складність організації взаємодії;
- залежність від рівня активності громади;
- відсутність швидкого результату.

Модель «intelligence-led policing» має такі переваги:

- підвищення ефективності боротьби з організованою злочинністю;
- оптимізація використання ресурсів;

- можливість прогнозування злочинності;
- підвищення результативності оперативної діяльності.

До недоліків цієї моделі належать:

- значні витрати на інформаційні системи;
- потреба у висококваліфікованих аналітиках;
- ризик зниження рівня комунікації з громадою;
- залежність від якості інформації.

У країнах Європейського Союзу зазначені моделі застосовуються комплексно. Наприклад, у Великій Британії широко використовується модель «intelligence-led policing», яка дозволила значно підвищити ефективність боротьби з організованою злочинністю. У той же час у Німеччині, Нідерландах та Швеції активно впроваджується модель «community policing», яка сприяє підвищенню рівня довіри населення до поліції [72].

Реформування Національної поліції України, розпочате у 2015 році, передбачало перехід до сучасних європейських моделей правоохоронної діяльності, серед яких пріоритетне значення отримали моделі «community policing» та «intelligence-led policing». Їх впровадження стало необхідною умовою підвищення ефективності функціонування поліції, зміцнення взаємодії з населенням та оптимізації використання ресурсів у сфері забезпечення публічної безпеки. При цьому в Україні зазначені моделі реалізуються поступово та мають певні особливості, зумовлені інституційними, організаційними та ресурсними факторами.

Модель «community policing» отримала найбільш активний розвиток у практиці Національної поліції України, оскільки вона була покладена в основу концепції реформування правоохоронних органів. Основною метою її впровадження стало підвищення рівня довіри населення до поліції, який на початку реформ становив критично низький рівень, а також забезпечення партнерської взаємодії між поліцією та громадою [59].

Одним із ключових елементів реалізації цієї моделі стало створення патрульної поліції, діяльність якої базується на принципах відкритості,

доступності та постійної взаємодії з населенням. Патрульні поліцейські здійснюють не лише реагування на правопорушення, але й виконують профілактичні функції, проводять роз'яснювальну роботу серед населення, беруть участь у громадських заходах та забезпечують постійний контакт із громадою.

Важливим напрямом реалізації моделі «community policing» стало впровадження проєкту «Поліцейський офіцер громади», який передбачає закріплення поліцейського за конкретною територіальною громадою. Основним завданням такого офіцера є забезпечення постійної присутності поліції в громаді, оперативне реагування на проблеми безпеки та налагодження партнерських відносин із населенням.

Реалізація цієї моделі також передбачає:

- проведення регулярних зустрічей із представниками громад;
- співпрацю з органами місцевого самоврядування;
- взаємодію з громадськими організаціями;
- залучення населення до профілактики правопорушень;
- підвищення рівня відкритості та підзвітності поліції.

У результаті впровадження зазначених заходів спостерігається поступове підвищення рівня довіри населення до поліції, покращення комунікації та підвищення ефективності профілактичної діяльності.

Впровадження моделі «intelligence-led policing» в Україні здійснюється переважно у сфері оперативно-розшукової діяльності та кримінального аналізу. Основним напрямом її реалізації є створення та розвиток аналітичних підрозділів, які здійснюють збір, обробку та аналіз інформації про криміногенну ситуацію [64].

У структурі Національної поліції України функціонують підрозділи кримінального аналізу, які виконують такі завдання:

- аналіз структури та динаміки злочинності;
- виявлення криміногенних зон;
- прогнозування розвитку криміногенної ситуації;

- визначення пріоритетних напрямів діяльності;
- інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень.

Важливим напрямом реалізації цієї моделі є впровадження сучасних інформаційних систем, які дозволяють підвищити ефективність обробки інформації та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

Разом із тим, слід зазначити, що впровадження цієї моделі в Україні стримується низкою факторів, серед яких:

- недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення;
- обмежена кількість кваліфікованих аналітиків;
- недостатній рівень інтеграції інформаційних систем;
- обмежені фінансові ресурси.

На місцевому рівні, зокрема у Павлоградській міській територіальній громаді, найбільш активно використовується модель «community policing», що зумовлено необхідністю забезпечення тісної взаємодії поліції з населенням та органами місцевого самоврядування.

У Павлограді реалізація цієї моделі здійснюється за такими основними напрямками [56]:

- діяльність дільничних офіцерів поліції, які безпосередньо взаємодіють із населенням;
- функціонування секторів превенції;
- проведення профілактичних заходів у навчальних закладах;
- взаємодія з органами місцевого самоврядування;
- участь у спільних заходах із громадськими формуваннями;
- реагування на звернення громадян.

Завдяки реалізації зазначених заходів забезпечується підвищення рівня контролю за оперативною обстановкою, своєчасне виявлення проблем та підвищення ефективності профілактики правопорушень.

Разом із тим, елементи моделі «intelligence-led policing» також використовуються у діяльності Павлоградського районного відділу поліції, хоча їх застосування має більш обмежений характер. Зокрема, здійснюється

аналіз криміногенної ситуації, визначаються найбільш проблемні райони міста, проводиться планування профілактичних та оперативних заходів.

Для наочності доцільно представити особливості використання зазначених моделей у Павлоградській громаді у табличній формі (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Використання моделей «community policing» та «intelligence-led policing» у Павлоградській громаді [56]

Напрямок діяльності	Community policing	Intelligence-led policing
Взаємодія з населенням	Зустрічі з громадянами, робота дільничних	Використання інформації від населення
Профілактика правопорушень	Профілактичні заходи, роз'яснювальна робота	Визначення криміногенних зон

## Продовження табл. 3.9

Планування діяльності	На основі потреб громади	На основі аналітичних даних
Основні виконавці	Дільничні офіцери, патрульна поліція	Аналітичні та оперативні підрозділи
Основний результат	Підвищення довіри населення	Підвищення ефективності боротьби зі злочинністю

Представлені дані свідчать, що у Павлоградській громаді домінує модель «community policing», тоді як модель «intelligence-led policing» використовується переважно як допоміжний інструмент.

Практика діяльності Національної поліції України та Павлоградського районного відділу поліції свідчить, що впровадження моделі «community policing» сприяло підвищенню ефективності профілактичної діяльності, покращенню взаємодії з населенням та підвищенню рівня довіри до поліції[56].

Водночас розвиток моделі «intelligence-led policing» дозволяє підвищити ефективність оперативної діяльності, оптимізувати використання ресурсів та підвищити рівень розкриття кримінальних правопорушень.

Разом із тим, для підвищення ефективності діяльності поліції у Павлоградській громаді доцільним є подальший розвиток аналітичної складової діяльності, впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення рівня підготовки персоналу.

Проведений аналіз свідчить, що в Україні та Павлоградській громаді найбільш активно використовується модель «community policing», яка забезпечує підвищення рівня довіри населення та ефективність профілактичної діяльності. Водночас модель «intelligence-led policing» перебуває на стадії розвитку та має значний потенціал щодо підвищення ефективності діяльності поліції[73].

Поєднання зазначених моделей дозволить забезпечити комплексний підхід до забезпечення публічної безпеки, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити підвищення результативності діяльності

Національної поліції України, зокрема на рівні Павлоградської територіальної громади.

Таким чином, ефективність діяльності поліції країн Європейського Союзу забезпечується комплексною дією взаємопов'язаних факторів, серед яких ключове значення мають належний рівень фінансування, високий рівень професійної підготовки, сучасне матеріально-технічне забезпечення, використання інформаційних технологій, ефективна система управління та тісна взаємодія з громадськістю. Врахування зазначених факторів є важливою умовою підвищення ефективності діяльності Національної поліції України та її територіальних підрозділів, зокрема у Павлоградській громаді, відповідно до європейських стандартів забезпечення публічної безпеки.

### 3.2 Адаптація європейського досвіду та розробка напрямів удосконалення діяльності Національної поліції України

Сучасний етап реформування Національної поліції України характеризується орієнтацією на впровадження європейських стандартів правоохоронної діяльності, що відповідає стратегічному курсу держави на європейську інтеграцію. У цьому контексті особливого значення набуває адаптація кращих практик функціонування поліції країн Європейського Союзу до українських реалій. Це зумовлено необхідністю підвищення ефективності діяльності поліції, зміцнення довіри населення, забезпечення належного рівня публічної безпеки та оптимізації використання наявних ресурсів.

Водночас процес адаптації європейських практик не може бути механічним копіюванням зарубіжного досвіду, оскільки функціонування поліції визначається особливостями соціально-економічного розвитку держави, рівнем фінансового забезпечення, організаційною структурою, рівнем підготовки персоналу та рівнем правової культури населення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває визначення можливостей, напрямів та умов ефективної адаптації європейських моделей поліцейської діяльності до умов

України та, зокрема, до діяльності територіальних підрозділів поліції, таких як Павлоградський районний відділ поліції.

З метою систематизації ключових напрямів впровадження європейського досвіду у практику функціонування Національної поліції України доцільно узагальнити найбільш перспективні практики та визначити можливості їх адаптації. Це дозволяє встановити взаємозв'язок між конкретними управлінськими інструментами, що застосовуються у країнах ЄС, та потенційними результатами їх використання в Україні. Особливого значення такий аналіз набуває в умовах обмеженості ресурсів та необхідності підвищення ефективності правоохоронної діяльності. Основні напрями адаптації європейських практик наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Основні напрями адаптації європейських практик поліцейської діяльності в Україні [66]

Напря́м	Європейська практика	Можливості адаптації в Україні	Очікуваний результат
Взаємодія з громадою	Community policing	Розвиток інституту офіцерів громади	Підвищення довіри населення
Аналітична діяльність	Intelligence-led policing	Розвиток кримінального аналізу	Підвищення рівня розкриття
Інформаційні технології	Єдині інформаційні системи	Впровадження цифрових платформ	Підвищення ефективності управління
Кадрова політика	Компетентнісний підхід	Розвиток системи підготовки	Підвищення професіоналізму

Оцінка ефективності	КРІ-система	Впровадження КРІ	Підвищення результативності
---------------------	-------------	------------------	-----------------------------

Представлені напрями свідчать про те, що адаптація європейського досвіду може здійснюватися комплексно та охоплювати всі основні аспекти діяльності поліції.

Одним із найбільш перспективних напрямів є адаптація моделі «community policing», яка широко використовується у країнах ЄС. У Німеччині, Франції, Польщі та Нідерландах поліція активно співпрацює з населенням, що дозволяє забезпечити високий рівень громадської безпеки та довіри.

В Україні впровадження цієї моделі вже розпочато, проте потребує подальшого розвитку. Зокрема, доцільним є:

- розширення чисельності офіцерів громади;
- підвищення рівня їх матеріально-технічного забезпечення;
- розвиток партнерських програм із громадою;
- підвищення рівня відкритості поліції.

Для Павлоградської громади розвиток цієї моделі є особливо важливим, оскільки дозволить підвищити ефективність профілактики правопорушень та покращити взаємодію з населенням [59].

Важливим напрямом є впровадження моделі «intelligence-led policing», яка широко використовується у Великій Британії та інших країнах ЄС. Основною її перевагою є можливість ефективного використання ресурсів.

Для адаптації цієї моделі в Україні необхідно:

- створити сучасні аналітичні центри;
- впровадити інформаційні системи;
- підготувати кваліфікованих аналітиків;
- розвивати кримінальний аналіз.

Впровадження цієї моделі у Павлоградському районному відділі поліції дозволить підвищити ефективність діяльності на 10–15 % за рахунок оптимізації ресурсів.

У країнах ЄС широко використовується система оцінки ефективності на основі ключових показників ефективності (КРІ). Це дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку діяльності поліції [72].

В Україні впровадження цієї системи дозволить:

- підвищити рівень контролю;
- забезпечити прозорість діяльності;
- підвищити ефективність роботи.

Важливим елементом адаптації європейських підходів є впровадження системи оцінювання діяльності поліції на основі ключових показників ефективності, що дозволяє здійснювати об'єктивний контроль результативності її функціонування. Використання КРІ забезпечує можливість кількісного вимірювання досягнутих результатів та визначення резервів підвищення ефективності діяльності правоохоронних органів. Особливо актуальним це є для територіальних підрозділів поліції, зокрема Павлоградського районного відділу поліції, де необхідно забезпечити оптимальне використання наявних ресурсів. Приклад ключових показників ефективності та потенціал їх покращення наведено у таблиці ... .

Для Павлоградського районного відділу поліції може бути використана така система КРІ (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Приклад КРІ для оцінки ефективності діяльності поліції

Показник	Поточний рівень	Європейський рівень	Потенціал підвищення
Рівень розкриття	45 %	60 %	+15 %
Час реагування	12 хв	8 хв	-4 хв
Рівень довіри	50 %	70 %	+20 %

Європейський досвід свідчить, що ефективність діяльності поліції значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу.

В Україні доцільним є:

- підвищення рівня підготовки;

- впровадження сучасних програм навчання;
- розвиток професійної підготовки;
- підвищення мотивації персоналу.

Це дозволить підвищити ефективність діяльності поліції на 10–12 %.

З метою обґрунтування доцільності впровадження європейських практик у діяльність Національної поліції України важливо оцінити їх економічну ефективність, що дозволяє визначити співвідношення між витратами на реалізацію відповідних заходів та отриманими результатами. Такий підхід дає можливість не лише оцінити загальний ефект від впровадження інноваційних управлінських рішень, але й визначити пріоритетні напрями фінансування. Особливо важливим це є в умовах обмеженого бюджетного забезпечення правоохоронних органів. Розрахунок економічної ефективності впровадження основних заходів наведено у таблиці 3.11 .

Таблиця 3.11

Економічна ефективність адаптації європейських практик [65]

Захід	Витрати	Ефект	Економічний результат
Впровадження аналітичних систем	500 тис. грн	+15 % ефективності	1,5 млн грн
Підготовка персоналу	200 тис. грн	+10 % ефективності	800 тис. грн

Основними проблемами є:

- недостатнє фінансування;
- недостатня підготовка персоналу;
- організаційні проблеми;
- низький рівень матеріально-технічного забезпечення.

Таким чином, адаптація європейських практик є важливим напрямом реформування Національної поліції України. Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити ефективність діяльності поліції на 15–20 %, підвищити

рівень довіри населення та забезпечити підвищення ефективності діяльності поліції.

Особливо суттєвим є впровадження зазначених заходів у Павлоградській громаді, що дозволить підвищити ефективність діяльності місцевого підрозділу поліції та забезпечити підвищення рівня громадської безпеки.

Сучасний стан функціонування Національної поліції України характеризується наявністю як позитивних результатів реформування, так і низки системних проблем, що негативно впливають на ефективність її діяльності. Проведений у попередніх підрозділах аналіз результативності оперативно-службової діяльності, кадрового забезпечення, рівня матеріально-технічного забезпечення та взаємодії з громадськістю, зокрема на прикладі Павлоградського районного відділу поліції, дозволив виявити ключові проблеми, серед яких недостатній рівень ресурсного забезпечення, обмежене використання аналітичних інструментів, недосконалість системи оцінювання результативності, а також недостатній рівень взаємодії з громадою [68].

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення діяльності Національної поліції України з урахуванням європейського досвіду та сучасних вимог до функціонування правоохоронних органів.

На основі проведеного дослідження доцільно виділити такі ключові напрями вдосконалення діяльності Національної поліції України:

- удосконалення системи управління та організаційної структури;
- розвиток кадрового потенціалу;
- підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення;
- впровадження сучасних інформаційних та аналітичних технологій;
- удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності;
- розвиток взаємодії з населенням.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у табличній формі (табл.3.12).

Таблиця 3.12

## Напрями вдосконалення діяльності Національної поліції України [47]

Проблема	Захід	Очікуваний результат	Економічний ефект
Недостатня ефективність управління	Впровадження КРІ	Підвищення ефективності на 10 %	Економія ресурсів
Низький рівень матеріального забезпечення	Оновлення техніки	Підвищення оперативності	Зниження витрат часу
Недостатній рівень підготовки	Підвищення кваліфікації	Підвищення продуктивності	Зростання ефективності

Представлені заходи дозволяють забезпечити комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності поліції.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності Національної поліції України є удосконалення системи управління, що має забезпечити підвищення результативності функціонування правоохоронних органів, оптимізацію використання наявних ресурсів та забезпечення оперативного реагування на зміни криміногенної ситуації. Ефективна система управління є основою функціонування будь-якої організації, оскільки саме вона визначає порядок прийняття управлінських рішень, координацію діяльності структурних підрозділів, контроль за виконанням поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз діяльності Національної поліції України, зокрема на рівні територіальних підрозділів, показав, що існуюча система управління характеризується певними недоліками, серед яких недостатній рівень орієнтації на кінцевий результат, переважання формального підходу до оцінювання діяльності, обмежене використання сучасних управлінських технологій, а також недостатній рівень автоматизації управлінських процесів. У значній мірі управлінські рішення приймаються на основі поточної ситуації без достатнього використання аналітичної інформації, що знижує ефективність планування та управління ресурсами.

Удосконалення системи управління Національної поліції України повинно здійснюватися на основі впровадження сучасних підходів до управління, які широко використовуються у країнах Європейського Союзу, зокрема управління за результатами (performance management), стратегічного управління та управління на основі аналітичних даних (intelligence-led management). Застосування зазначених підходів дозволить забезпечити підвищення обґрунтованості управлінських рішень, підвищити відповідальність керівників за результати діяльності та забезпечити більш ефективне використання ресурсів [40].

Одним із важливих напрямів удосконалення системи управління є впровадження системи управління за ключовими показниками ефективності (KPI), яка передбачає визначення конкретних кількісних показників, що характеризують результати діяльності як окремих працівників, так і структурних підрозділів у цілому. Використання KPI дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку ефективності діяльності, визначати проблемні напрями та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, застосування цієї системи сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки результати діяльності стають більш прозорими та вимірюваними.

Важливим напрямом удосконалення є також розвиток стратегічного планування діяльності поліції, що передбачає визначення довгострокових цілей, основних напрямів розвитку та заходів щодо їх реалізації. Стратегічне планування дозволяє забезпечити системність діяльності поліції, узгодженість дій різних структурних підрозділів та ефективне використання ресурсів. При цьому особливого значення набуває використання аналітичної інформації щодо стану злочинності, що дозволяє визначати пріоритетні напрями діяльності та своєчасно реагувати на зміни оперативної обстановки.

Одночасно важливим напрямом є удосконалення організаційної структури управління, що передбачає оптимізацію функціонального розподілу повноважень між структурними підрозділами, зменшення дублювання функцій та підвищення рівня координації діяльності. Раціональна організаційна

структура дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, зменшити управлінські витрати та підвищити ефективність діяльності поліції [51].

Особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність. Використання інформаційних систем дозволяє автоматизувати процес збору, обробки та аналізу інформації, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечити більш ефективний контроль за діяльністю структурних підрозділів. Зокрема, впровадження аналітичних інформаційних систем дозволяє здійснювати прогнозування криміногенної ситуації, визначати найбільш проблемні напрями діяльності та забезпечувати ефективне планування роботи.

Важливим елементом удосконалення системи управління є підвищення рівня відповідальності керівників за результати діяльності підпорядкованих підрозділів. Це передбачає впровадження системи регулярного моніторингу результативності діяльності, проведення оцінювання ефективності роботи керівників та прийняття відповідних управлінських рішень.

Для Павлоградського районного відділу поліції удосконалення системи управління може передбачати впровадження системи управління на основі аналітичних даних, використання КРІ для оцінювання діяльності, підвищення рівня координації між підрозділами, а також впровадження сучасних інформаційних технологій. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підрозділу, скоротити час реагування на правопорушення та підвищити рівень довіри населення.

Таким чином, удосконалення системи управління Національної поліції України є важливим напрямом підвищення ефективності її діяльності. Впровадження сучасних методів управління, розвиток стратегічного планування, використання інформаційних технологій та підвищення рівня відповідальності керівників дозволить забезпечити підвищення ефективності функціонування поліції, покращити результати її діяльності та забезпечити підвищення рівня громадської безпеки [59].

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності Національної поліції України, зокрема удосконалення системи управління, розвитку кадрового потенціалу, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій та посилення взаємодії з громадськістю, дозволить забезпечити суттєве підвищення ефективності функціонування правоохоронних органів як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих територіальних підрозділів, зокрема Павлоградського районного відділу поліції.

Перш за все, очікується підвищення загального рівня результативності оперативно-службової діяльності поліції. Це проявиться у зростанні рівня розкриття кримінальних правопорушень, підвищенні ефективності профілактичної роботи та зниженні загального рівня злочинності. Впровадження аналітичного підходу до управління діяльністю поліції, що базується на використанні моделі *intelligence-led policing*, дозволить визначати найбільш криміногенні райони, прогнозувати розвиток оперативної обстановки та забезпечити більш ефективний розподіл сил і засобів. За результатами проведених розрахунків, інтегральний показник ефективності діяльності поліції може зрости в середньому на 30–32 %, що свідчить про високий потенціал запропонованих заходів.

Важливим очікуваним результатом є скорочення часу реагування на повідомлення громадян про правопорушення. Завдяки оптимізації управлінських процесів, впровадженню сучасних інформаційних систем та покращенню координації діяльності структурних підрозділів прогнозується скорочення середнього часу реагування на 20–25 %. Це дозволить підвищити оперативність діяльності поліції, зменшити негативні наслідки правопорушень та підвищити рівень безпеки громадян [64].

Наступним важливим результатом є підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Впровадження системи управління на основі ключових показників ефективності (KPI) дозволить забезпечити більш раціональне використання кадрових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Це дозволить підвищити продуктивність праці персоналу в

середньому на 10–15 %, а також зменшити непродуктивні витрати часу та ресурсів.

Суттєвим результатом є підвищення рівня довіри населення до поліції, що є одним із ключових показників ефективності діяльності правоохоронних органів. Розвиток моделі *community policing*, підвищення відкритості та прозорості діяльності поліції, а також покращення якості надання поліцейських послуг сприятимуть формуванню партнерських відносин між поліцією та громадою. За прогнозними оцінками, рівень довіри населення може зрости на 15–20 %, що позитивно вплине на ефективність діяльності поліції, оскільки підвищиться рівень співпраці населення з правоохоронними органами.

Важливим результатом є підвищення якості управлінських рішень. Використання аналітичної інформації та сучасних інформаційних технологій дозволить забезпечити більш обґрунтоване планування діяльності, своєчасне виявлення проблем та прийняття ефективних управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню загальної ефективності управління діяльністю поліції та забезпечить більш ефективне виконання поставлених завдань [36].

Крім того, очікується підвищення рівня професіоналізму персоналу поліції. Впровадження сучасних програм професійної підготовки, підвищення кваліфікації та вдосконалення системи оцінювання діяльності персоналу сприятимуть підвищенню якості виконання службових обов'язків та підвищенню загальної ефективності діяльності поліції.

На рівні Павлоградського районного відділу поліції впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити інтегральний показник ефективності діяльності з 0,48 до 0,62, що становить приріст на 29,2 %. Це свідчить про значний потенціал підвищення ефективності діяльності територіальних підрозділів поліції за рахунок впровадження сучасних управлінських підходів.

Важливим очікуваним результатом є також економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Підвищення ефективності діяльності поліції дозволить зменшити витрати, пов'язані з ліквідацією наслідків

правопорушень, підвищити ефективність використання бюджетних коштів та забезпечити економію фінансових ресурсів. Крім того, підвищення рівня громадської безпеки сприятиме покращенню інвестиційного клімату та соціально-економічного розвитку територій [72].

Для підтвердження універсальності запропонованих напрямів удосконалення проведемо інтегральну оцінку ефективності не лише на рівні окремого територіального підрозділу (Павлоград), а й у масштабі Національної поліції України в цілому. Такий підхід дозволяє узагальнити результативність управлінських змін, оцінити системний ефект від впровадження європейських практик (community policing, intelligence-led policing), цифровізації процесів і запровадження KPI-управління, а також визначити потенціал підвищення ефективності за рахунок оптимізації ресурсів.

Оскільки діяльність Національної поліції України є багатокомпонентною, для інтегральної оцінки доцільно використати систему показників, які відображають результативність реагування, ефективність розкриття, рівень довіри населення, якість превентивної роботи та ефективність використання ресурсів. Порівняння значень цих показників до та після впровадження запропонованих заходів дає змогу кількісно оцінити очікуваний загальносистемний ефект реформування. Розрахунок інтегрального показника ефективності Національної поліції України наведено у таблиці 3.13 .

Таблиця 3.13

Інтегральна оцінка ефективності діяльності Національної поліції України  
(до і після впровадження заходів)

Показник	Вага ( $W_i$ )	До впровадження	Нормований $P_i$	Після впровадження (прогноз)	Нормований $P_i$
Рівень розкриття кримінальних правопорушень, %	0,25	38	0,38	48	0,48
Середній час реагування на виклики (пріоритетні), хв	0,20	14	0,35	11	0,50
Рівень довіри населення до	0,20	40	0,40	55	0,55

поліції, %					
Профілактична результативність (індекс превенції 0...1)	0,15	0,45	0,45	0,60	0,60
Ефективність використання ресурсів (індекс 0...1)	0,20	0,50	0,50	0,62	0,62
Інтегральний показник ефективності (Іеф)	1,00	—	0,41	—	0,54

Отримані розрахунки свідчать, що системне впровадження запропонованих заходів (розвиток community policing, посилення кримінального аналізу та intelligence-led policing, цифровізація процесів, оновлення матеріально-технічної бази, навчання персоналу, управління за КРІ та підвищення підзвітності) здатне забезпечити зростання інтегральної ефективності Національної поліції України приблизно на 0,13 пункту, **або** на 31–32% у порівнянні з поточним базовим рівнем.

З практичної точки зору це означає:

- підвищення результативності розкриття та зниження повторної злочинності за рахунок превенції;
- скорочення часу реагування через оптимізацію патрулювання і диспетчеризації;
- зростання довіри населення внаслідок прозорості та партнерської взаємодії;
- підвищення ефективності використання ресурсів завдяки аналітичному плануванню й технологічній підтримці.

Інтегральна оцінка підтверджує, що запропоновані напрями вдосконалення мають не локальний, а загальносистемний потенціал і можуть бути масштабовані на рівень Національної поліції України в цілому. Порівняння значень інтегрального показника до і після впровадження заходів формує кількісну основу для обґрунтування управлінських рішень, визначення

пріоритетів фінансування та впровадження KPI-орієнтованої моделі управління ефективністю [73].

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити комплексне підвищення ефективності діяльності Національної поліції України. Основними очікуваними результатами є підвищення рівня розкриття кримінальних правопорушень, скорочення часу реагування, підвищення ефективності використання ресурсів, зростання рівня довіри населення, підвищення якості управління та професіоналізму персоналу. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня громадської безпеки, зміцненню правопорядку та підвищенню ефективності функціонування правоохоронної системи України в цілому.

### Висновки до 3 розділу

Ключовими напрямками підвищення ефективності діяльності Національної поліції України є удосконалення системи управління, розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій, покращення матеріально-технічного забезпечення, впровадження системи оцінювання ефективності на основі ключових показників результативності (KPI), а також розвиток партнерської взаємодії з населенням на основі моделі *community policing*. Впровадження зазначених заходів дозволяє забезпечити перехід від переважно реактивної моделі діяльності до проактивної, орієнтованої на попередження правопорушень та підвищення рівня громадської безпеки.

Особливу увагу приділено удосконаленню системи управління, що передбачає впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема управління за результатами, використання аналітичної інформації у процесі прийняття управлінських рішень та підвищення рівня відповідальності керівників за результати діяльності підпорядкованих підрозділів. Застосування зазначених підходів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських

рішень, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Обґрунтовано можливості адаптації європейських практик, зокрема моделей community policing та intelligence-led policing, до умов функціонування Національної поліції України. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності профілактичної діяльності, покращенню взаємодії з населенням, підвищенню рівня довіри громадян та оптимізації використання наявних ресурсів.

Впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити суттєве підвищення ефективності діяльності поліції. Зокрема, інтегральний показник ефективності діяльності Національної поліції України в цілому може зрости з 0,41 до 0,54, або на 31,7 %, що свідчить про значний потенціал підвищення ефективності функціонування правоохоронної системи.

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити скорочення часу реагування на повідомлення громадян, підвищення рівня розкриття кримінальних правопорушень, підвищення ефективності використання кадрових та матеріальних ресурсів, а також підвищення рівня довіри населення до поліції. Крім того, очікується отримання економічного ефекту за рахунок підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та зниження витрат, пов'язаних із ліквідацією наслідків правопорушень.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності Національної поліції України є економічно обґрунтованим та управлінськи доцільним. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність функціонування поліції, зміцнити правопорядок, підвищити рівень громадської безпеки та забезпечити формування сучасної, ефективної та соціально орієнтованої правоохоронної системи відповідно до європейських стандартів.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження ефективності діяльності Національної поліції України та розроблено науково обґрунтовані практичні рекомендації щодо підвищення результативності її функціонування з урахуванням сучасних європейських підходів і на прикладі діяльності територіального підрозділу поліції Павлоградської громади. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки.

1. Досліджено теоретичні основи функціонування Національної поліції України, визначено її сутність, функції, принципи діяльності та нормативно-правове забезпечення. Національна поліція є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері охорони прав і свобод людини, протидії злочинності та підтримання публічної безпеки.

Ефективність діяльності поліції є комплексною категорією, яка характеризується співвідношенням між отриманими результатами та використаними ресурсами, а також рівнем довіри населення до правоохоронних органів.

2. Сучасний етап розвитку Національної поліції України характеризується процесами реформування, спрямованими на впровадження європейських стандартів правоохоронної діяльності. Встановлено наявність низки проблем, зокрема недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення, недосконалість системи управління, обмежене використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій, а також недостатній рівень взаємодії з громадськістю.

3. Проведено комплексний аналіз ефективності діяльності Національної поліції України та її територіального підрозділу на прикладі Павлоградського районного відділу поліції. Досліджено кадрове забезпечення, результати оперативно-службової діяльності, рівень матеріально-технічного забезпечення та основні показники результативності. Встановлено, що, незважаючи на позитивні результати реформування, існує значний потенціал підвищення ефективності діяльності поліції за рахунок удосконалення управління, підвищення рівня ресурсного забезпечення та впровадження сучасних управлінських підходів.

4. На основі проведеного аналізу розраховано інтегральний показник ефективності діяльності Національної поліції України в цілому, який становив 0,41, що підтверджує необхідність подальшого вдосконалення діяльності правоохоронних органів.

5. Обґрунтовано напрями вдосконалення діяльності Національної поліції України, серед яких ключовими визначено удосконалення системи управління, розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій, підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення, впровадження системи оцінювання ефективності на основі КРІ, а

також розвиток партнерської взаємодії з громадою на основі моделі community policing.

6. Доведено можливість адаптації європейських практик поліцейської діяльності, зокрема моделей community policing та intelligence-led policing, до умов функціонування Національної поліції України. Встановлено, що їх впровадження дозволить підвищити ефективність профілактичної діяльності, покращити якість управління, підвищити рівень довіри населення та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

7. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів та визначено їх вплив на ефективність діяльності поліції. Встановлено, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити інтегральний показник ефективності діяльності Національної поліції України в цілому – з 0,41 до 0,54, або на 31,7 %, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити підвищення рівня розкриття кримінальних правопорушень, скорочення часу реагування на повідомлення громадян, підвищення ефективності використання ресурсів, підвищення рівня довіри населення до поліції, а також підвищення якості управління діяльністю правоохоронних органів. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня громадської безпеки, зміцненню правопорядку, підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та формуванню сучасної, ефективної та соціально орієнтованої системи правоохоронних органів відповідно до європейських стандартів.

Результати дослідження мають теоретичне та практичне значення і можуть бути використані у практичній діяльності Національної поліції України, зокрема її територіальних підрозділів, а також у процесі подальшого реформування правоохоронної системи України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0>
2. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>.
3. Закон України «Про Національну поліцію» : наук.-практ. комент. / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. І. Безпалова, К. Ю. Мельник, О. О. Юхно та ін. ; передм. В. В. Сокуренка]. Харків : ХНУВС, 2016. 408 с.
4. Про встановлення індикаторів, за якими здійснюється проведення оцінки рівня довіри населення до Національної поліції України : Наказ МВС України від 09.11.2018 р. № 900. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1358-18#Text>
5. Про затвердження Інструкції з організації діяльності дільничних офіцерів поліції : наказ МВС України від 28.07.2017 р. № 650 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1041-17#Text>.
6. Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських : наказ МВС України від 17.11.2015 р. № 1465 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1445-15#Text>.
7. 49. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : Указ Президента України від 06.04.2011 р. № 383/2011 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/383/2011#Text>.
8. Про затвердження Положення про підрозділи поліції особливого призначення: наказ МВС України від 04.12.2017 р. № 987 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1565-170#Text>
9. Про затвердження Положення про порядок роботи зі зверненнями громадян і організації їх особистого прийому в системі Міністерства внутрішніх справ України : наказ МВС України від 10.10.2004 р. № 1177 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1361-04#Text>.

10. Про затвердження Положення про Департамент патрульної поліції: наказ НПУ від 06.11.2015 р. №73. URL: <http://patrol.police.gov.ua/faq/normatyvno-pravova-baza-diyalnostipatrulnoyi-politsiyi/#Text>
11. Про затвердження Порядку проведення оцінки рівня довіри населення до Національної поліції : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2018 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/58-2018-%D0%BF#Text>
12. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських : наказ МВС України від 09.11.2016 р. № 1179 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16#Text>.
13. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки: Указ Президента України від 11 травня 2023 року № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>
14. Про оперативно-розшукову діяльність : Закон України від 18.02.1992 р. № 2135-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text>
15. Агапова О. Міжнародне співробітництво як чинник вдосконалення діяльності Національної гвардії України. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 12. С. 131–135.
16. Аброськін В.В. Діяльність Національної поліції України щодо забезпечення публічної безпеки в умовах антитерористичної операції: навч. посіб. Київ : ФОП Лопатіна О.О., 2019. 212 с.
17. Андросюк В.Г., Волошина О.В. та ін.. Зарубіжний досвід ефективної комунікації поліцейських (Аналітичний огляд). Київ: 2018. 31 с. URL:<http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/13696/1/%D0> pdf (дата звернення 12.01.2026).
18. Безпалова О. І. Адміністративно-правовий механізм реалізації правоохоронної функції держави: монографія. Харків: Харків. Нац. ун-т внутр. справ, 2019. 544 с.

19. Берлач А. І. Правове та організаційне забезпечення діяльності органів публічної адміністрації в умовах виникнення надзвичайних ситуацій. *Юридичний науковий журнал*. 2013. № 1. С. 26.

20. Банчук О.А. Діяльність національної поліції України: прозорість та підзвітність громадськості. *Правова держава. Випуск 28*. К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2017. С. 325–332. URL: [http://pravova-derzhava.org.ua/files/pravova-derjava.vipusk-28-\\_2017\\_.pdf](http://pravova-derzhava.org.ua/files/pravova-derjava.vipusk-28-_2017_.pdf). (дата звернення: 12.01.2026 р)

21. Білик В. М. Організаційно-правові засади реалізації поліцейської функції в Україні. Київ, 2018. 240 с.

22. Будзинський М.П. Адміністративно-правове регулювання у сфері кадрового забезпечення Національної поліції України. Дисс. к. ю. н. 12.00.07. Київ. 2017. 257 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0417U000916#>. (дата звернення: 26.01.2026 р)

23. Власенко Д.В. Національна поліція України: адміністративно правові аспекти формування і розвитку: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. К., 2019. 273 с.

24. Войціховський А. В. Міжнародні регіональні правоохоронні організації як напрям розвитку міжнародного співробітництва у боротьбі зі злочинністю. *Міжнародні організації та міжнародне право XXI століття: етапи становлення, сучасний стан та перспективи розвитку : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 19 лют. 2016 р.) / ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2016. С. 48–52.

25. Волуйко О.М. Взаємодія національної поліції України з населенням: теоретичний аналіз. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 9. С. 206–209.

26. Галуцько В. М. Адміністративно-правове регулювання діяльності поліцейських офіцерів громади в Україні *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2. С. 25–29.

27. Глухова В. М. Окремі питання подальшого розвитку МВС України у світлі проведення реформування правоохоронної сфери держави. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 1. С. 124–127.

28. Григоренко О.В. Зарубіжний досвід реалізації принципу дотримання прав людини в діяльності органів національної поліції. Прикарпатській юридичний вісник. Вип. 1(26), том 2. С. 59-62. URL: [http://www.pjv.nuoua.od.ua/v1-2\\_2019/2019\\_1-2.pdf](http://www.pjv.nuoua.od.ua/v1-2_2019/2019_1-2.pdf) (дата звернення 12.01.2026).

29. Денисюк Д. С. Принципи діяльності національної поліції України: теорія та практика реалізації. Митна справа. 2015. № 5 (101). С. 63–68.

30. Європейський кодекс поліцейської етики, ухвалений Комітетом Міністрів Ради Європи від 19.09.2001 р. URL: <https://rm.coe.int/0900001680928736> (дата звернення: 15.02.2026).

31. Закордонний досвід оцінки ефективності поліцейської діяльності та перспективи його використання в Україні: наук.-метод. рек. К.Л. Бугайчук, І.О. Святокум, В.В. Чумак Харків : Харк. нац. ун-т. внутр. справ, 2016. 52 с.

32. Зозуля Є. В. Міжнародне співробітництво у сфері підготовки кадрів та професійної підготовки працівників органів внутрішніх справ України (історико-правовий аналіз). Культура народів Причорномор'я. 2011. № 198. С. 187–191. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/55216/55/Zozulia.pdf?sequence=1>. (дата звернення :15.02.2026 р)

33. Зозуля Є.В. Органи внутрішніх справ України на етапі розбудови незалежної держави (історико-правове дослідження) : монографія. 2ге вид., переробл. і доповн. Херсон : Грінь Д. С., 2017. 270 с.

34. Зозуля Є.В. Чи є європейською Національна поліція України? *Форум права*. 2018. № 3. С. 30–39.

35. Калайда А.В. Деякі аспекти міжнародного співробітництва Національної поліції України: значення та роль. *Юридичний бюлетень*. 2018. №8. С. 304–309.

36. Калайда А.В. Міжнародне співробітництво як чинник удосконалення діяльності національної поліції України. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2018. Випуск 50. Т. 4. С. 134–139.

37. Калайда А.В. Правове регулювання міжнародного співробітництва органів та підрозділів Національної поліції України. *Visegrad journal on human rights*. 2019. № 6\2. Р. 116–123. (Словацкая Республика).

38. Калаянов Д. П. Правова основа реалізації принципу відкритості та прозорості в діяльності Національної поліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2017. № 2. С. 3–5.

39. Камишанський О.Ю. Характеристика пріоритетних напрямів удосконалення інституту служби в Національній поліції України. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 5. 2023. С. 78–83. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/5\\_2023/15.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/5_2023/15.pdf).

40. Кейдалюк В.О. Міжнародний досвід взаємодії поліції та громадськості. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 12. С. 9498.

41. Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку : Резолюція 34/169 Генеральної Асамблеї ООН від 17.12.1979 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_788#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text) (дата звернення: 12.01.2026 р)

42. Костенко І., Кісіль А. Правовий аналіз реформування Національної поліції України. *Часопис Київського університету права*. Вип. 1. 2021. С. 125–128. URL: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2021.21>. (дата звернення: 15.02.2026 р)

43. Криштанович М. Діяльність ОВС щодо захисту прав і свобод людини як важлива умова забезпечення національної безпеки України. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 12. URL: <http://surl.li/dzfui>

44. Кубаєнко А. В. Формування суспільної довіри та підтримки громадян в умовах становлення Національної поліції України. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2017. № 2/2. С. 110–114.

45. Макарчук В.В. Реформування системи правоохоронних органів України у сфері забезпечення національної безпеки та оборони в контексті

євроінтеграції. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 4 Ч. II. С. 219–223.

46. Макеєва О.М. Права людини в системі базових європейських цінностей. *Юридичний вісник*. 2022. Т. 2, № 63. С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.63.16709> (дата звернення: 15.02.2026).

47. Мартиненко О., Захаров Є. Стратегія розвитку органів внутрішніх справ (текст проекту). URL: [https://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya\\_rozvitku\\_organiv\\_vnutrishnih\\_sprav\\_tekst\\_proektu.html](https://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya_rozvitku_organiv_vnutrishnih_sprav_tekst_proektu.html) (дата звернення: 25.03.2026 р)

48. Мартинов О. Д. Оптимізація взаємодії територіальних органів внутрішніх справ України з населенням. *Право і безпека*. 2020. № 4. С. 155–159.

49. Медведенко Н. В., Медведенко С. В., Ковальова О. В. Правові та організаційні засади дисциплінарного провадження в органах Національної поліції України : монографія. Одеса : Букаєв В.В., 2019. 264 с.

50. Медведенко С.В. Зарубіжний досвід взаємодії поліції з громадськістю на прикладі Великобританії та Бельгії. *Актуальні проблеми держави і права*. 2019. № 83. С. 135–141.

51. Мовчан А.В. Актуальні проблеми впровадження в органах Національної поліції України моделі поліцейської діяльності, керованої аналітикою. *Соціально-правові студії*. 2018. Випуск 1. С. 17–22. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1613/1/05%D0%B> (дата звернення: 25.03.2026 р)

52. Найкраща практика поліцейської підготовки – аспекти навчальної програми // ОБСЕ : офіц. сайт. URL: <https://www.osce.org/secretariat/109934?download=true> (дата звернення: 25.03.2026 р).

53. Ніколенко Л. М. Принципи діяльності поліції: сутність та особливості. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2021. № 1 (1). С. 19–25.

54. Офіційний сайт Міністерства внутрішніх справ України. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/contacts/ministry-internal-affairs>
55. Офіційний вебпортал Національної поліції України. План основних заходів Національної поліції України на 2025 рік. URL: [https://media-www.npu.gov.ua/npu-pre-prod/sites/1/plan%20 zahodiv2024.pdf](https://media-www.npu.gov.ua/npu-pre-prod/sites/1/plan%20zahodiv2024.pdf) (дата звернення: 25.03.2026 р)
56. Офіційний сайт Павлоградського районного відділу поліції <https://mista.ua> (дата звернення: 14.04.2026 р)
57. Плугатар Т. А. Організаційно-правові засади поліцейської діяльності щодо забезпечення прав, свобод та законних інтересів людини // : сайт. URL: [https://otherreferats.allbest.ru/law/00920104\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/law/00920104_0.html) (дата звернення: 25.03.2026 р).
58. Подоляка А. М. Правоохорона діяльність та правоохоронні органи. *Віче*. 2019. № 18. С. 53
59. Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, в Європі: концепція, теорія та практика : серія посібників Європейська мережа попередження злочинності (EUCPN). посібник № 2. 2019. 136 с. URL: [https://pravo.org.ua/img/books/files/14586534582015\\_community\\_oriented\\_policing\\_in\\_europe.pdf](https://pravo.org.ua/img/books/files/14586534582015_community_oriented_policing_in_europe.pdf) (дата звернення: 12.01.2026 р)
60. Попова Л.М. Діяльність поліції зарубіжних країн і можливість використання їх досвіду в Україні. Сучасна європейська поліцейстика та можливості її використання в діяльності Національної поліції України : зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф.(Харків, 11 квіт. 2019 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, С. 200-202.
61. Правоохоронна діяльність, керована аналітикою: передова методика сучасної правоохоронної діяльності. URL: <http://euam.php7.postbox.kiev.ua/ua/news/opinion/intelligence-ledpolicing-the-cuttingedge-of-modern-law-enforcement>. (дата звернення: 25.03.2026 р)
62. Прокопенко О.Ю., Булатін Д.О., Кушніренко Р.О. Можливості використання досвіду країн ЄС у сфері здійснення поліцією превентивної

діяльності в Україні. *Право і безпека*. 2021. № 4 (83). С. 56–63. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f66f14ae0cd3-40b0-ac3d-3e80956e9ad7/content>. (дата звернення: 14.04.2026 р)

63. Проневич С. О. Поліцейська діяльність як вид державно-управлінської діяльності. *Форум права*. 2019. № 2. С. 350–356.

64. Проневич О. В. Доктринальні засади поліцейського права Німеччини та Польщі. *Форум права*. 2018. № 1. С. 822–828. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2011\\_1\\_132.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2011_1_132.pdf) (дата звернення: 25.03.2026).

65. Проневич О. С. Німецька та польська моделі партнерської взаємодії поліції та населення на локальному рівні. *Форум права*. 2021. № 4. С. 600–606.

66. Реформування поліції: міжнародний досвід. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. ЄІДЦ. 17 с. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29325.pdf> (дата звернення 12.01.2026 р).

67. Синявська О. Ю. Щодо питання ефективності діяльності органів внутрішніх справ як соціальної системи. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2019. Вип. 24. С. 295–301.

68. «Community Policing» або поліцейська діяльність, орієнтована на громаду // Відкритість правоохоронної системи : сайт. URL: <http://police-access.info/2015/07/community-policing-abopolitsejska-diyalnist-orijentovana-na-hromadu/> (дата звернення: 25.03.2026 р).

69. Сопільник Р. Тенденції розвитку цивільно-правової політики України в умовах євроінтеграції: порівняльно-правовий аспект. *Академічні візії*. 2021. № 1. С. 23–30. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/4> (дата звернення: 12.01.2026 р).

70. Товпига Л.М. Міжнародний досвід регулювання поліцейської діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал. № 1. 2023. С. 333–336.* URL: [http://lsej.org.ua/1\\_2023/80.pdf](http://lsej.org.ua/1_2023/80.pdf). (дата звернення: 14.04.2026 р)
71. Ходаківська К.А., Череватюк В.Б. Конституційно-правове забезпечення прав людини в Україні в умовах євроінтеграції. Правова парадигма відновлення України: проблеми та перспективи: [Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Національний авіаційний університет, 23 лютого 2024 р.] Ст. 155–157 URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62827/129-155-157.pdf>.(дата звернення: 14.04.2026 р)
72. Хоркавий С.В. Європейські стандарти діяльності поліції: досвід для України. *Нове українське право. 2024. Вип. 3. С. 186–192.*
73. Хоркавий С.В. Реформування органів Національної поліції України в умовах євроінтеграції. *Держава і регіони. Серія: Право. 2024. № 2 (84). С. 51–56.*
74. Хорт І.В. Модель поліцейської діяльності, орієнтованої на безпеку громади (Community policing). International scientific conference. Wloclawek, Republic of Poland. December 28–29, 2021. С. 82-86.
75. Шевчук Г. Принципи та завдання діяльності Національної поліції України. *Підприємництво, господарство і право. 2019. № 7. С. 120–124.*
76. Юшкевич О.Г. Особливості реформування поліції в Україні на шляху Європейської інтеграції. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2019. № 3. С. 33–37.* URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/3/23.pdf> (дата звернення: 14.04.2026 р)
77. Offizielles Portal der deutschen Polizei. URL: [https://www.polizei.de/Polizei/DE/Home/home\\_node.html](https://www.polizei.de/Polizei/DE/Home/home_node.html)
78. OSCE police. Belgium URL: <https://polis.osce.org/index.php/countryprofiles/belgium>
79. PolisenSverige URL: <https://polisen.se/om-polisen/organisation/>

80. Polismyndigheten organisation. URL:  
[https://polisen.se/contentassets/777f48e6a1c742d0a9426ff14c2fd569/polismyndigheten\\_organisation\\_160916\\_nival.pdf](https://polisen.se/contentassets/777f48e6a1c742d0a9426ff14c2fd569/polismyndigheten_organisation_160916_nival.pdf)

81. Stenson K. Community policing as a government technology. *Economy and Society*. 1993. Vol. 22 (3). P. 373389.