

УДК 342.951:351.74]:341.171(4-6ЄС)
DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2026-3-6>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ПОЛІЦІЄЮ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ ТА ПРАВОВИЙ АСПЕКТИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Кобко Євген Васильович,
доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри адміністративно-правових дисциплін
Національної академії внутрішніх справ
evgeniykobko@gmail.com
orcid.org/0000-0002-3121-0823

Мета дослідження полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних засад побудови ефективної моделі управління Національною поліцією України в умовах безпекових викликів. Для її досягнення поставлено завдання: проаналізувати наукові погляди на сутність управління Національною поліцією України та систематизувати адміністративно-правові принципи функціонування інституції; дослідити нормативно-стратегічне підґрунтя реформування системи з урахуванням європейських стандартів; сформулювати концептуальну модель результативно-орієнтованого менеджменту та шляхи її імплементації.

Методи. Методологічну основу роботи становить комплексний підхід. Метод системного аналізу дозволив розглянути управління Національною поліцією України як цілісну структуру в безпековому середовищі. Аналітичний метод застосовано для опрацювання наукових поглядів на поліцейський менеджмент, а нормативно-догматичний – для вивчення стратегічних документів до 2030 року. Метод узагальнення сприяв синтезу результатів та формулюванню пропозицій щодо вдосконалення управлінської моделі.

Результати. Проведений аналіз дозволив виявити вектори трансформації управління Національною поліцією України. Встановлено, що модель управління поступово відходить від жорсткої ієрархічної централізації до балансу з оперативною автономією підрозділів. Доведено, що ефективність управління залежить від функціональної гнучкості та посилення аналітичної діяльності. Нормативна база закріплює перехід від «процесного» до результативно-орієнтованого менеджменту. Ключовими інструментами трансформації визначено впровадження KPI, ризик-орієнтовані підходи та інноваційні HRM-технології, засновані на принципах меритократії, доброчесності та безбар'єрності. Систематизовано адміністративно-правові принципи, що інтегрують міжнародні стандарти, етичні норми та маркетингові комунікації для підвищення суспільної довіри.

Висновки. Встановлено, що трансформація системи управління Національною поліцією України в контексті євроінтеграції вимагає формування нової концептуальної моделі, яку доцільно визначити як «Результативно-орієнтовану адаптивну систему управління». Запропонована автором модель базується на синергії чотирьох ключових компонентів: аналітичне прогнозування, стратегічне управління людським капіталом, функціональна гнучкість, інституційна прозорість.

Ключові слова: управління, принцип, реформа поліції, євроінтеграційні процеси, євроінтеграція, правоохоронні органи, національна безпека, безпековий простір, міжнародне співробітництво, сектор безпеки і оборони.

TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE: SECURITY AND LEGAL ASPECTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Kobko Yevhen Vasyliovych,
Doctor of Juridical Sciences, Professor,
Professor at the Department of Administrative and Legal Disciplines
National Academy of Internal Affairs
evgeniykobko@gmail.com
orcid.org/0000-0002-3121-0823

Purpose. The aim of the research is to provide a comprehensive theoretical justification and develop practical foundations for building an effective management model for the National Police of Ukraine amid current security challenges. To achieve this, the following tasks were set: to analyze scientific perspectives on the essence of management within the National Police of Ukraine and systematize the administrative and legal principles of the institution's functioning; to investigate the regulatory and strategic basis for reforming the management system, taking into account European standards; and to formulate a conceptual model of results-based management and identify pathways for its implementation.



Methods. The methodological basis of the study is a comprehensive approach. The system analysis method allowed for viewing the management of the National Police of Ukraine as a holistic structure within the security environment. The analytical method was applied to examine scientific views on police management, while the normative-dogmatic method was used to study strategic documents through 2030. The generalization method facilitated the synthesis of results and the formulation of proposals for improving the management model of the institution.

Results. The conducted analysis allowed for identifying the vectors of transformation in the management of the National Police of Ukraine. It was established that the management model is gradually moving away from rigid hierarchical centralization toward a balance with operational autonomy of units. It is proven that management effectiveness depends on functional flexibility and the enhancement of analytical activities. The regulatory framework consolidates the transition from «process-oriented» to results-based management. Key instruments of this transformation are identified as the implementation of KPIs, risk-oriented approaches, and innovative HRM technologies based on the principles of meritocracy, integrity, and barrier-free environments. Administrative and legal principles that integrate international standards, ethical norms, and marketing communications to increase public trust have been systematized.

Conclusions. It has been established that the transformation of the management system of the National Police of Ukraine in the context of European integration requires the formation of a new conceptual model, which can be defined as a «Results-oriented adaptive management system». The model proposed by the author is based on the synergy of four key components: analytical forecasting, strategic human capital management, functional flexibility, and institutional transparency.

Keywords: management, principle, police reform, european integration processes, european integration, law enforcement agencies, national security, security space, international cooperation, security and defense sector.

Вступ. В умовах динамічної трансформації сектору безпеки і оборони України, зумовленої як викликами воєнного часу, так і стратегічним курсом на євроінтеграцію, роль Національної поліції України (далі – НПУ) як ключового правоохоронного органу суттєво змінюється. Постає гостра потреба у відмові від застарілих ієрархічно-процесних моделей управління на користь гнучких, адаптивних систем, здатних забезпечити оперативну реакцію на новітні безпекові загрози. Актуальність наукових рішень у цій сфері полягає у необхідності розробки інструментарію, що дозволить гармонізувати внутрішні організаційні процеси з міжнародними стандартами підзвітності, прозорості та доброчесності, забезпечуючи при цьому високий рівень суспільної довіри.

Проведений аналіз наукових публікацій свідчить про те, що проблематика управління в НПУ є предметом активної наукової дискусії, яка охоплює як психологічні аспекти професійної діяльності, так і стратегічні механізми державного менеджменту. Фундаментальні дослідження управлінської компетентності та формування особистості керівника поліції, зокрема праці О. Цільмак, Е. Садаклієвої та І. Кузьменка, закладають психологічний фундамент розуміння ролі управлінця у системі правоохоронних органів. Сучасні тенденції кадрового менеджменту, включаючи впровадження ґендерно чутливих підходів, ґрунтовно розкриті у дослідженнях А. Берендєєвої та В. Шевчука, що засвідчує поступовий відхід від традиційних моделей управління до більш інклюзивних практик. Водночас питання стратегічного управління, особливо в умовах кризових викликів воєнного стану, стають ключовими у працях О. Доценка та С. Медведенка де акцентується увага на адаптивності та ефективності системи в екстремальних умовах. Важливим доповненням до наукового дискурсу є вивчення публічних комунікацій як інструменту управління, про що

свідчать розвідки В. Бондаренка, Г. Горуна та О. Федішина.

Науковомовизна дослідження полягає в концептуалізації моделі «Результативно-орієнтованої адаптивної системи управління» НПУ. Автором вперше інтегровано ризик-орієнтований підхід, інноваційні HRM-стратегії та сучасні цифрові інструменти ситуаційної обізнаності в єдиний механізм, що трансформує поліцію з формального виконавця функцій на сервісно-орієнтовану інституцію.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних засад побудови ефективної моделі управління НПУ в контексті сучасних безпекових викликів. Для досягнення цієї мети поставлено такі науково-дослідницькі завдання: проаналізувати сучасні наукові погляди на сутність управління правоохоронними органами та систематизувати адміністративно-правові принципи їх функціонування; дослідити нормативно-стратегічне підґрунтя реформування системи поліцейського управління з урахуванням європейських стандартів; сформулювати концептуальну модель результативно-орієнтованого менеджменту та визначити шляхи її практичної імплементації.

Методологічну основу роботи становить комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз та вивчення нормативно-правової бази. Зокрема, використано метод системного аналізу, який дозволив розглянути управління НПУ як цілісну структуру, що взаємодіє з безпековим середовищем. Аналітичний метод застосовано для опрацювання наукових поглядів на сутність поліцейського менеджменту та кадрової політики. Нормативно-догматичний метод використано для вивчення положень стратегічних документів та наказів, що визначають вектори реформування системи поліції до 2030 року. Метод узагальнення дозволив синтезувати отримані дані та сформулювати концептуальні пропозиції

щодо вдосконалення управлінської моделі інституції.

Логіка представлення матеріалу зумовлена послідовністю вирішення визначених завдань. У першому розділі проаналізовано теоретико-правові доктрини управління, що становлять фундамент правоохоронної діяльності. У другому розділі розкрито ціннісні та кадрові принципи сучасного менеджменту, а також висвітлено систему адміністративно-правового регулювання. Третій розділ присвячено нормативно-стратегічному аналізу документів, що визначають вектори розвитку НПУ на період до 2030 року. Роботу завершують висновки, у яких вперше презентовано авторську модель адаптивної системи управління.

1. Управління Національною поліцією України: науковий підхід

Управління підрозділами НПУ вимагає від керівництва нового рівня адаптивності. Дослідники підкреслюють, що ключовими чинниками забезпечення ефективності та розширення функціональних можливостей поліцейських органів є врахування регіональної безпекової специфіки, оперативність аналітичного опрацювання даних та дотримання базових принципів управлінської діяльності. Виняткового значення набуває оптимізація внутрішніх процесів у поєднанні з раціональним використанням кадрового потенціалу, що передбачає як створення належних умов несення служби для підлеглих, так і системне вдосконалення професійних компетенцій самого керівного складу, необхідне для успішного реагування на виклики кризового періоду (Медведенко, 2022: 205).

Важливим концептуальним підґрунтям для оптимізації системи управління НПУ є ідеї М. Співак та В. Співака, які наголошують на функціональній зумовленості організаційної структури правоохоронних органів. Дослідники обґрунтовують тезу, що кожен структурний підрозділ та окремих елемент системи мають проєктуватися з огляду на специфіку завдань, сукупність яких спрямована на досягнення стратегічного результату. На думку авторів, внутрішня організація органу державної влади не є статичною величиною, а виступає похідною категорією від визначених завдань і функцій. У контексті євроінтеграції та динамічного реформування системи НПУ, ефективність державного апарату прямо залежить від гнучкості адаптації його структури до актуальних векторів діяльності, що стає вирішальним чинником успішного функціонування поліції в умовах кризового виклику (Співак, 2026: 324).

З позиції адміністративно-правової доктрини процес управління в НПУ, як різновид державного управління, визначається як систематичний внутрішній та зовнішній вплив уповноважених суб'єктів на функціонування ієрархічної системи територіальних органів та підрозділів поліції. Як слушно зазначає С. Лелет, сутність цього процесу полягає в оптимальній організації та впорядкуванні діяльності центрального органу виконавчої

влади, спрямованій на ефективне виконання правоохоронних завдань: від захисту прав і свобод людини до забезпечення публічної безпеки та надання якісних поліцейських послуг. Управління в системі НПУ характеризується як інтрасистемна діяльність, де об'єктами впливу виступають працівники, підрозділи, служби та територіальні органи, а суб'єктами – керівники та управлінські апарати відповідних ієрархічних рівнів. З огляду на науковий підхід С. Лелета, цей процес доцільно диференціювати за трьома основними аспектами: управління системою органів у цілому (координація всіх ланок), управління в системі (планування роботи та контроль за діяльністю нижчих рівнів) та безпосереднє управління в окремому структурному підрозділі. Специфіка управління в НПУ як об'єкта адміністративно-правового регулювання, згідно з позицією С. Лелета, визначається низкою ознак: здійснення діяльності всередині системи, якій притаманна внутрішня організація, зумовлена специфічною взаємодією елементів та наявністю зворотних зв'язків; здатність до реалізації управлінських функцій в умовах невизначених та кризових ситуацій; ситуативна динаміка статусів, за якої суб'єкт управління може виступати об'єктом управлінського впливу; ієрархічна підпорядкованість, що передбачає необхідність попереднього погодження рішень із вищими органами управління; тісний зв'язок процесу практичної реалізації управлінських рішень із безпосереднім виконанням посадових обов'язків персоналом підрозділів (Лелет, 2020: 111, 114-115).

Фундаментальні засади адміністративно-правових відносин у сфері управління НПУ детально опрацьовані С. Лелет у співавторстві з Т. Плугатар. Науковці структурують ці відносини через взаємодію ключових елементів: суб'єктів, об'єктів, юридичних фактів, змісту відносин та управлінської ініціативи, що виражається в активній поведінці суб'єкта управління. На думку авторів, саме синтез цих елементів дозволяє виявити специфіку управлінських процесів у поліцейській системі та визначити їх місце у загальній структурі державного управління. Спираючись на системний аналіз, дослідники пропонують класифікувати адміністративно-правові відносини в органах НПУ за трьома критеріями: 1) за напрямом реалізації: внутрішньоорганізаційні та зовнішні відносини; 2) за рівнем нормативного регулювання: відносини, що базуються на законах, та ті, що врегульовані підзаконними актами; 3) за ступенем підпорядкованості: відносини ієрархічного типу (між вищими та нижчими органами/посадовими особами) або ж взаємодія між непідпорядкованими суб'єктами. Особлива наукова цінність такого підходу полягає у виокремленні специфічних рис управлінських відносин у поліції, серед яких: спеціальний суб'єктний склад: охоплює керівний склад підрозділів поліції всіх рівнів, обов'язковою умовою є наявність у принаймні одного зі сторін владних повноважень для



прийняття управлінських рішень; інституційна цілісність: права та обов'язки підрозділів поліції формують єдину систему повноважень, що визначає їхній адміністративно-правовий статус; динамічність виникнення: такі відносини можуть виникати як безпосередньо на підставі закону, так і через прийняття розпорядчого акта, причому ініціатива може належати будь-якій зі сторін, а згода іншої сторони не завжди є обов'язковою передумовою для виникнення правовідносин (Плугатар, 2020: 117-118).

Тож на основі сучасних наукових поглядів можна стверджувати, що ефективність управління в НПУ залежить від здатності керівництва адаптувати організаційну структуру до динамічних безпекових викликів через раціональне використання кадрового потенціалу та аналітичне опрацювання даних. Сутність управління в поліції розглядається як інтра-системний процес, що потребує тонкого балансу між ієрархічною централізацією та оперативною автономією територіальних підрозділів. Досліджена багаторівнева система адміністративно-правових відносин підкреслює важливість чіткої взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління, що є вирішальним фактором для забезпечення стабільного функціонування інституції в кризових умовах. Такий науковий підхід створює необхідне теоретичне підґрунтя для впровадження сучасних інструментів менеджменту, спрямованих на якісне виконання правоохоронних завдань.

2. Принципи сучасного управління Національною поліцією України

Аналізуючи сучасні трансформаційні процеси як на національному, так і на глобальному рівнях С. Лукаш, О. Панасюк та С. Ващенко обґрунтовують доцільність інтеграції в систему управління органами та підрозділами НПУ двох ключових принципів: маркетингової комунікації та високої етичної культури. На переконання науковців, саме ці компоненти є необхідними інструментами адаптації правоохоронної діяльності до вимог сьогодення, що сприяє підвищенню прозорості та довіри до поліції (Лукаш, 2024: 952).

Важливим аспектом модернізації системи стратегічного менеджменту НПУ є вдосконалення кадрового забезпечення, яке безпосередньо впливає на якість прийняття управлінських рішень. У цьому контексті заслуговує на увагу підхід І. Шопіної, яка наголошує, що кадрове забезпечення управління в органах НПУ слід розуміти як цілеспрямований процес формування та підтримання оптимального рівня професіоналізму керівного складу. За висновками дослідниці, саме такий рівень професіоналізму стає фундаментом для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на реалізацію правоохоронної функції держави із застосуванням новітніх кадрових, інформаційних та кібернетичних технологій. Важливою складовою означеного процесу є дотримання фундаментальних принципів, які І. Шопіна розглядає як усталені моделі ефективної кадрової політики на різних рівнях –

від державного до локального. До ключових принципів, що потребують імплементації в сучасну модель управління, належать: інтолерантність до корупції та доброчесність; об'єктність у відносинах між співробітником і кадровою системою; перевага внутрішнього контролю над зовнішнім; попередження професійних деформацій; використання внутрішніх соціальних конфліктів як інструменту розвитку системи, а також спрямованість коригуючих впливів на трансформацію корпоративної кадрової культури (Шопіна, 2023: 52).

Системне бачення принципів адміністративно-правового регулювання управління в НПУ запропоновано Т. Плугатар та С. Лелет. Дослідники обґрунтовують багаторівневу структуру цієї системи, яка охоплює всі напрями діяльності як рядових працівників, так і керівного складу. За висновками авторів, загальна система принципів управління в НПУ базується на п'яти взаємопов'язаних групах: основні принципи діяльності поліцейського; спеціальні принципи; принципи безпосередньої управлінської діяльності; принципи реалізації завдань для відряджених осіб; міжнародно-правові принципи. Під поняттям системи принципів адміністративно-правового регулювання управління в НПУ, науковці розуміють сукупність фундаментальних засад, що виражають волю держави та суспільства у вигляді критеріїв організації й координації функціонування НПУ, зумовлюють зміст і спрямованість управління в органах та підрозділах поліції шляхом ставлення цілей, вибору і застосування конкретних методів і прийомів управління для забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства та держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, надання послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги (Плугатар, 2020: 144).

Отже, сучасна трансформація управління НПУ потребує комплексного поєднання маркетингових комунікацій, високої етичної культури та професійно орієнтованої кадрової політики, що спрямована на мінімізацію корупційних ризиків і розвиток доброчесності. Системний підхід до адміністративно-правового регулювання, сформульований через багаторівневу структуру принципів, дозволяє гармонізувати внутрішні організаційні процеси з міжнародними правоохоронними стандартами. Така стратегія забезпечує не лише ефективність реалізації функціональних завдань, а й формування довіри суспільства до поліції як інституції, що стоїть на захисті прав і свобод людини.

3. Модель управління та європейські стандарти

Реалізація цілей, визначених Стратегією національної безпеки України, схваленої Указом Президента України № 392/2020 висуває підвищені вимоги до адаптивності та ефективності правоохоронних органів у кризових умовах. Нормативним орієнтиром для

трансформації системи управління в органах Національної поліції України є положення Стратегії розвитку сектору безпеки і оборони. Зокрема, у розділі IV «Напрями та завдання реформування й розвитку сектору безпеки і оборони» визначено, що для зміцнення потенціалу безпеки Україна прискорює оборонні та безпекові реформи, інтегруючи норми, принципи і стандарти НАТО. Особливе значення для розвитку управлінської моделі НПУ має встановлена Стратегією вимога щодо переходу до практичного наповнення документів стратегічного планування. Згідно з п. 58 документа, результати комплексних та секторальних оглядів сектору безпеки і оборони мають безпосередньо трансформуватися у практичні та конкретні інструменти управління. Такий підхід вимагає від керівництва НПУ не лише формального дотримання нормативних вимог, а й розробки чітких алгоритмів дій, що базуються на євроатлантичних стандартах, які забезпечать ефективність правоохоронної діяльності у сучасних безпекових умовах. П. 63. Стратегії визначає, що для системного захисту України від загроз національній безпеці необхідним є розвиток сектору безпеки і оборони. Для цього Україна: створить систему ефективного управління та координації діяльності органів сектору безпеки і оборони, удосконалив її архітектуру; а також забезпечить системність реформування Національної поліції України (Указ, № 392, 2020).

Фундаментальним вектором цих змін став Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку на 2023–2027 роки, затверджений Указом Президента України № 273 який спрямований на глибоку інституційну трансформацію та наближення до європейських стандартів діяльності. У Преамбулі визначено, що зміни в системі органів правопорядку мають бути комплексними і стосуватися всіх аспектів їх функціонування: від підготовки та добору високопрофесійних співробітників на службу до забезпечення ефективності функціонування системи з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема, підзвітності та прозорості. Корупційні та інші ризики слід надалі мінімізувати, у тому числі шляхом посилення механізмів демократичного цивільного контролю за процесом прийняття рішень. Водночас загальна мета реформування органів правопорядку - удосконалити їхні ціннісні орієнтири, організаційну культуру, структуру управління, законодавче регулювання, зокрема з урахуванням потреб правозастосовної практики. Важливим концептуальним вектором оновлення системи управління НПУ є закріплення у Розділі I «Загальні положення» Стратегії пріоритет щодо побудови системи управління, орієнтованої на результат відповідно до встановлених цілей. Ця настанова (п. 4) фундаментально змінює управлінську парадигму: замість процесного підходу, зосередженого на формальному виконанні функцій, пріоритет надається досягненню конкретних, вимірюваних показників

ефективності. Розділ II Комплексного стратегічного плану «Зміст і напрями реформування органів правопорядку» визначає, що подальший розвиток системи органів правопорядку має ґрунтуватися на впровадженні ризик-орієнтованих підходів, посиленні інформаційно-аналітичної діяльності, вдосконаленні стратегічного менеджменту та розвитку механізмів прогнозування (пп.1.2.). Стратегічні пріоритети розвитку передбачають формування системи управління, яка орієнтована на досягнення конкретних результатів відповідно до встановлених пріоритетних завдань: визначення ключових показників ефективності (KPI), на підставі яких буде проводитися оцінка ефективності та якості роботи органів правопорядку й прокуратури (пп. 4.3.); чіткий розподіл повноважень, функцій і сфер відповідальності між органами правопорядку, створення ефективної системи їхньої взаємодії (пп.4.4.); удосконалення механізмів внутрішнього контролю та запобігання корупції, застосування єдиних критеріїв і стандартів доброчесності для перевірки співробітників усіх органів правопорядку та прокуратури, а також їхнього постійного моніторингу; впровадження єдиних етичних принципів для співробітників органів правопорядку та прокуратури (пп.4.5.); прозоре управління людськими ресурсами з дотриманням принципів гендерної рівності, за якого добір і кар'єрне зростання співробітників органів правопорядку відбуваються на основі їх професійних компетентностей / заслуг і доброчесності (пп.4.6.) (Указ, № 273, 2023).

Водночас оновлена Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки передбачає зміщення акцентів на якісно нові механізми управління. Стратегічна ціль V спрямована на формування системи управління, орієнтованої на досягнення конкретних результатів та забезпечення підзвітності, реалізація якої передбачає досягнення низки визначених операційних цілей: удосконалення внутрішньої структури та функціональної організації Національної поліції шляхом проведення функціонального обстеження, перерозподілу повноважень між підрозділами відповідно до законодавства та міжнародних стандартів, а також розроблення і впровадження пропозицій щодо змін до нормативно-правових актів з метою усунення дублювання функцій, зменшення адміністративного навантаження та забезпечення ефективної реалізації завдань (пп.5.1.); розроблення та запровадження системи оцінки ефективності та якості діяльності органів і підрозділів поліції на основі визначених ключових показників ефективності (KPI), інтегровану з новою системою стратегічного планування, моніторингу та оцінки результатів відповідно до кращих європейських практик (пп.5.2.); удосконалення спільно з іншими правоохоронними органами механізму правового регулювання розподілу повноважень, функцій та сфер відповідальності між поліцією та іншими органами, зокрема шляхом здійснення аналізу, перегляду та внесення змін



до підзаконних нормативноправових актів (пп. 5.3.); розширення можливостей територіальних органів і підрозділів поліції щодо оперативно-тактичного планування, вирішення кадрових та фінансових питань, упровадження кращих управлінських практик на основі аналізу, проектного підходу та посилення відповідальності перед місцевими громадами і керівництвом поліції відповідного рівня (пп. 5.4.); забезпечення ефективного реагування на безпекові виклики на основі ризик-орієнтованого та процесного підходів, зокрема шляхом удосконалення системи управління, розвитку мережі ситуаційних центрів поліції, упровадження сучасних цифрових технологій, а також запровадження механізмів внутрішнього контролю для підвищення результативності управлінських рішень і якісного моніторингу оперативної обстановки (пп. 5.5.); удосконалення системи логістичного та матеріально-технічного забезпечення органів і підрозділів поліції з акцентом на плануванні, раціональному розподілі, обліку та ефективному використанні ресурсів відповідно до оперативних потреб і стратегічних пріоритетів діяльності поліції (пп. 5.6.); забезпечення впровадження систем ситуаційної обізнаності та контролем за повітряним простором з метою підвищення спроможностей поліції для виконання своїх повноважень (пп. 5.6.) (Наказ № 733, 2025).

Важливим елементом цього процесу є впровадження інноваційних HR-технологій, закріплених у Спільному наказі про прийняття Стратегії роботи з кадрами (HRM Strategy) в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року. Стратегія спрямована на вдосконалення кадрової політики в органах правопорядку та прокуратури, зокрема, через: формування прозорості та заснованої на компетенціях системи відбору, добору й просування персоналу по службі; забезпечення реалізації антикорупційної політики; забезпечення ефективної адаптації новопризначених працівників та розвитку кар'єри персоналу; впровадження сучасних моделей компетенцій та об'єктивних систем оцінювання ефективності праці; створення ефективної системи відомчої та післядипломної освіти, а також професійного розвитку протягом усієї кар'єри; посилення внутрішніх комунікацій та формування єдиного професійного середовища, вільного від дискримінації та упереджень; забезпечення безбар'єрності; забезпечення правового та соціального захисту, психологічної підтримки, а також мотивації персоналу; забезпечення реінтеграції ветеранів війни (Наказ № 22/3/4/3/1/5, 2026).

Отже, сучасна трансформація системи управління НПУ базується на переході від процесної моделі до стратегічного менеджменту, орієнтованого на конкретні результати та міжнародні стандарти підзвітності. Послідовна імплементація ризик-орієнтованих підходів, оновлених HR-технологій та систем ключових показників ефективності (KPI) є необхідною умовою для забезпечення високої якості

правоохоронної діяльності та зміцнення довіри суспільства.

Висновки. Підсумовуючи констатуємо, що ефективність управління НПУ в сучасних умовах ґрунтується на синергії адаптивної організаційної структури, багаторівневої системи адміністративно-правових принципів та орієнтованої на результат кадрової політики. Успішна трансформація інституції передбачає перехід від жорсткої ієрархічної централізації до балансу з оперативною автономією підрозділів, де ключовими інструментами виступають маркетингові комунікації, цифрова аналітика та висока етична культура персоналу. Такий комплексний підхід, гармонізований із європейськими стандартами доброчесності та підзвітності, не лише забезпечує ефективну протидію безпековим загрозам, а й трансформує поліцію в сервісно-орієнтовану інституцію, здатну виправдовувати суспільну довіру та якісно захищати права і свободи людини.

На основі аналізу стратегічних документів та вимог євроінтеграції, актуальна модель управління НПУ трансформується в інтегровану ризик-орієнтовану систему, яку доцільно визначити як «Результативно-орієнтовану адаптивну систему управління». Її фундаментальним принципом є перехід від застарілого процесного підходу до менеджменту, орієнтованого на результат, де успішність діяльності вимірюється не формальним виконанням наказів, а досягненням конкретних цілей за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI). Ця модель базується на чотирьох взаємопов'язаних компонентах: по-перше, ризик-орієнтованому аналітичному прогнозуванні, що реалізується через мережу ситуаційних центрів та сучасні цифрові технології для превентивного реагування на безпекові загрози; по-друге, стратегічному управлінні людським капіталом (HRM 2030), де добір та просування персоналу ґрунтуються на меритократії, доброчесності та сучасних моделях компетенцій; по-третє, функціональній гнучкості, що передбачає децентралізацію повноважень територіальних підрозділів для оперативно-тактичного планування за умови суворого дотримання єдиних стандартів підзвітності; і, по-четверте, інституційній прозорості, яка забезпечується шляхом демократичного цивільного контролю, антикорупційних механізмів та гармонізації діяльності з європейськими правоохоронними стандартами. Таким чином, запропонована модель перетворює НПУ з ієрархічно-процесного органу на сервісну інституцію, яка здатна швидко адаптуватися до безпекових викликів, забезпечуючи високу результативність та суспільну довіру. Запропонована модель має потенціал інституційної стійкості, що дозволяє їй адаптуватися до безпекових викликів після 2030 року шляхом постійної актуалізації аналітичних інструментів та критеріїв оцінки ефективності

Конфлікт інтересів. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Медведенко С. В. Засади стратегічного управління в умовах воєнного стану в органах та підрозділах Національної поліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1-2. С. 200-206. <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.1-2.35>

2. Співак М. В. Організаційно-правові засади побудови структури та системи управління національної поліції України під впливом євроінтеграційних процесів. *Наука і техніка сьогодні. Серія : Педагогіка; Право; Економіка; Фізико-математичні науки; Техніка*. 2026. № 1. С. 321-335. [https://doi.org/10.32658/2786-6025-2026-1\(55\)-321-335](https://doi.org/10.32658/2786-6025-2026-1(55)-321-335)

3. Лелет С. М. Поняття та зміст адміністративно-правового регулювання управління в Національній поліції України. *Наука і правоохорона*. 2020. № 1. С. 110-117. [https://doi.org/10.32658/2786-6025-2020-1\(47\)](https://doi.org/10.32658/2786-6025-2020-1(47))

4. Плугатар Т. А. Адміністративно-правові відносини у сфері управління в Національній поліції України. *Наука і правоохорона*. 2020. № 2. С. 110-120. [https://doi.org/10.32658/np.2020.2\(48\)](https://doi.org/10.32658/np.2020.2(48))

5. Лукаш С. С. До питання принципів управління в органах і підрозділах Національної Поліції. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. № 1. С. 946-953. <https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.88>

6. Шопіна І. М. Поняття та принципи кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Юридичні науки*. 2023. № 8. С. 49-53. [10.25313/2520-2308-2023-8-9108](https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-8-9108)

7. Плугатар Т. А. Принципи адміністративно-правового регулювання управління в Національній поліції України. *Наука і правоохорона*. 2020. № 3. С. 136-148. [https://doi.org/10.32658/np.2020.3\(49\)](https://doi.org/10.32658/np.2020.3(49))

8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 верес. 2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020> (дата звернення: 04.07.2026).

9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 12 травня 2023 року «Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України»: Указ Президента України від 11 трав. 2023 р. № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023> (дата звернення: 04.07.2026).

10. Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки: Наказ МВС України від 21 жов. 2025 р. № 733. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategiia-rozvitku-nacionalnoyi-policiyi-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf> (дата звернення: 04.07.2026).

11. Стратегія роботи з кадрами в органах правопорядку та прокуратурі на період до 2030 року: Наказ № 22/3/4/3/1/5 від 05 січ. 2026 р. URL: <https://mvs.gov.ua/upload/2/2/4/2/9/4/strategiia-roboti-z-kadrami-v-organax-pravoporiadku-ta-prokuraturi-na-period-do-2030-roku.pdf> (дата звернення: 04.07.2026).

REFERENCES:

1. Medvedenko, S. V. (2022). *Zasady stratehichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu v orhanakh ta pidrozdilakh Natsionalnoi politzii Ukrainy* [Principles of Strategic Management under Martial Law in the Bodies and Units of the National Police of Ukraine]. *Pivdenoukrainskyi pravnychy chasopys* – South Ukrainian Law Journal, (1-2), 200–206. <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.1-2.35>

2. Spivak, M. V. (2026). *Orhanizatsiino-pravovi zasady pobudovy struktury ta systemy upravlinnia natsionalnoi politzii Ukrainy pid vplyvom yevrointehratsiinykh protsesiv* [Organ-

izational and Legal Foundations of Building the Structure and Management System of the National Police of Ukraine under the Influence of European Integration Processes]. *Nauka i tekhnika sohodni* – Science and Technology Today, (1), 321–335. [https://doi.org/10.32658/2786-6025-2026-1\(55\)-321-335](https://doi.org/10.32658/2786-6025-2026-1(55)-321-335)

3. Lelet, S. M. (2020). *Poniattia ta zmist administratyvno-pravovoho rehuliuвання upravlinnia v Natsionalnii politzii Ukrainy* [Concept and Content of Administrative and Legal Regulation of Management in the National Police of Ukraine]. *Nauka i pravookhorona* – Science and Law Enforcement, (1), 110–117. [https://doi.org/10.32658/np.2020.1\(47\)](https://doi.org/10.32658/np.2020.1(47))

4. Pluhatar, T. A. (2020). *Administratyvno-pravovi vidnosyny u sferi upravlinnia v Natsionalnii politzii Ukrainy* [Administrative and Legal Relations in the Sphere of Management in the National Police of Ukraine]. *Nauka i pravookhorona* – Science and Law Enforcement, (2), 110–120. [https://doi.org/10.32658/np.2020.2\(48\)](https://doi.org/10.32658/np.2020.2(48))

5. Lukash, S. S. (2024). *Do pyttannya pryntsyv upravlinnia v orhanakh i pidrozdilakh Natsionalnoi politzii* [On the Issue of Management Principles in the Bodies and Units of the National Police]. *Visnyk Kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy* – Bulletin of the Criminological Association of Ukraine, (1), 946–953. <https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.88>

6. Shopina, I. M. (2023). *Poniattia ta pryntsyvy kadrovoho zabezpechennia upravlinnia v orhanakh Natsionalnoi politzii Ukrainy* [Concept and Principles of Personnel Support for Management in the Bodies of the National Police of Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: Yurydychni nauky* – International Scientific Journal “Internauka”. Series: Juridical Sciences, (8), 49–53. <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-8-9108>

7. Pluhatar, T. A. (2020). *Pryntsyvy administratyvno-pravovoho rehuliuвання upravlinnia v Natsionalnii politzii Ukrainy* [Principles of Administrative and Legal Regulation of Management in the National Police of Ukraine]. *Nauka i pravookhorona* – Science and Law Enforcement, (3), 136–148. [https://doi.org/10.32658/np.2020.3\(49\)](https://doi.org/10.32658/np.2020.3(49))

8. *Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 392/2020. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»* [Decree of the President of Ukraine No. 392/2020. On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 “On the National Security Strategy of Ukraine”]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020>

9. *Ukaz Prezydenta Ukrainy No. 273/2023. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 12 travnia 2023 roku «Pro Kompleksnyi stratehichnyi plan reformuvannia orhaniv pravoporiadku yak chastyny sektoru bezpeky i oborony Ukrainy»* [Decree of the President of Ukraine No. 273/2023. On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 12, 2023 “On the Comprehensive Strategic Plan for Reforming Law Enforcement Agencies as Part of the Security and Defense Sector of Ukraine”]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023>

10. *Nakaz MVS Ukrainy No. 733. (2025). Stratehiia rozvytku Natsionalnoi politzii Ukrainy na 2026–2030 roky* [Development Strategy of the National Police of Ukraine for 2026–2030]. <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategiia-rozvitku-nacionalnoyi-policiyi-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf>

11. *Nakaz No. 22/3/4/3/1/5. (2026). Stratehiia roboty z kadramy v orhanakh pravoporiadku ta prokuraturi na period do 2030 roku* [HRM Strategy in Law Enforcement Agencies and the Prosecutor's Office for the Period up to 2030]. <https://mvs.gov.ua/upload/2/2/4/2/9/4/strategiia-roboti-z-kadrami-v-organax-pravoporiadku-ta-prokuraturi-na-period-do-2030-roku.pdf>

Дата першого надходження статті до видання: 06.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.09.2026