



**УДК: 351.741.08:005.95/.96](474.5)**

DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-214-228)

2224-2019-5(20)-214-228

**Сурай Інна Геннадіївна,**

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби, Національна академія державного управління при Президенті України, 03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20, тел.: +38 (044) 455 69 53, e-mail: [suray.inna@gmail.com](mailto:suray.inna@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-4377-2724

**Сурай Інна Геннадьевна,**

доктор наук по государственному управлению, доцент, профессор кафедры публичного управления и публичной службы, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины, 03057, г. Киев, ул. Антона Цедика, 20, тел.: +38 (044) 455 69 53, e-mail: [suray.inna@gmail.com](mailto:suray.inna@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-4377-2724

**Suray Inna Gennadiivna,**

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of public administration and public service of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 03057, Kyiv, Str. Antona Tsedika, 20, tel.: +38 (044) 455 69 53, e-mail: [suray.inna@gmail.com](mailto:suray.inna@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-4377-2724

**Пилипенко Олексій Анатолійович,**

полковник поліції, заступник начальника Департаменту внутрішньої безпеки, Національна поліція України, 01024, м. Київ, вул. Академіка Богомольця, 10, тел.: +38 (044) 455 69 53, e-mail: [aleksey7788@ukr.net](mailto:aleksey7788@ukr.net)

ORCID: 0000-0003-0745-5107



**Пилипенко Алексей Анатольевич,**

полковник полиции, заместитель начальника Департамента внутренней безопасности, Национальная полиция Украины, 01024, г. Киев, ул. Академика Богомольца, 10, тел.: +38 (044) 455 69 53, e-mail: [aleksey7788@ukr.net](mailto:aleksey7788@ukr.net)

ORCID: 0000-0003-0745-5107

**Pylupenko Oleksiy Anatolievich,**

police colonel, deputy chief of the Department of Homeland Security, National Police of Ukraine, 01024, Kyiv, Str. Akademika Bogomoltsia, 10, tel.: +38 (044) 455 69 53, e-mail: [aleksey7788@ukr.net](mailto:aleksey7788@ukr.net)

ORCID: 0000-0003-0745-5107

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПОЛІЦІЇ ЛИТОВСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ

**Анотація.** Розкрито особливості управління персоналом в поліції Литовської республіки, де явно відобразилися загальноєвропейські тенденції. Для України, враховуючи обрання нею європейського вектора розвитку, архіважливим є врахування зарубіжного досвіду, насамперед досвіду країн ЄС, зокрема щодо управління персоналом поліції.

Підтверджено, що Концепція належного управління є застосовною не лише на макрорівні — у сфері державного та муніципального управління, а і в окремих сферах, зокрема діяльності поліції. І хоча ця концепція поки не закріплена в нормативно-правових актах Литовської Республіки, що регулюють литовську поліцію, але підрозділи поліції (приклад округу Шауляй) в управлінні ефективністю застосовуються окремі принципи належного управління через: Етичний кодекс для працівників поліції Литовської Республіки; різні розпорядження керівників установи, механізми управління діяльністю посадових осіб.

Досвід Литовської республіки підтверджує застосовність у діяльності поліції таких принципів: добросесність, етика та верховенство права; відкритість та повна співпраця; вимірювання результатів з точки зору соціальних та екологічних переваг стійкої економіки; визначення заходів втручання для оптимізації досягнення очікуваних результатів; так само розбудова потенціалу організації та її персоналу; управління ризиками та ефективністю; принципи підзвітності. Також доведено, що комбінована (напівцентралізована) модель, особливістю якої є наявність загальнонаціонального органу (міністерства), відповідального за забезпечення внутрішньої безпеки, координація діяльності розрізнених поліцейських служб, співіснування державних поліцейських служб загальнонаціонального та регіонального (територіального), а також державної та муніципальної поліції з пріоритетністю розвитку національної поліції, та яка формується у Литовській республіці, має перспективи і в Україні.

**Ключові слова:** державне управління, поліція, управління персоналом, моделі забезпечення внутрішньої безпеки, поліція Литовської республіки.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПОЛИЦИИ ЛИТОВСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Аннотация.** Раскрыты особенности управления персоналом в полиции Литовской республики, где явно отразились общеевропейские тенденции. Для Украины, учитывая ее выбор европейского вектора развития, архиважным является знание зарубежного опыта, прежде всего опыта стран ЕС, в частности по управлению персоналом полиции.

Подтверждено, что Концепция надлежащего управления применима не только на макроуровне — в сфере государственного и муниципального

управления, но и в отдельных сферах, в т. ч. деятельности полиции. И хотя эта концепция пока не закреплена в нормативно-правовых актах Литовской Республики, регулирующих литовскую полицию, но подразделения полиции (пример округа Шяуляй) в управлении эффективностью применяют отдельные принципы надлежащего управления через: Этический кодекс для работников полиции Литовской Республики; различные распоряжения руководителей учреждения, механизмы управления деятельностью должностных лиц.

Опыт Литовской республики подтверждает применимость в деятельности полиции таких принципов: добросочность, этика и верховенство права; открытость и полное сотрудничество; измерение результатов с позиции социальных и экологических преимуществ устойчивой экономики; определение мер вмешательства для оптимизации достижения ожидаемых результатов; также развитие потенциала организации и ее персонала; управления рисками и эффективностью; принципы подотчетности. Также доказано, что комбинированная модель, особенностью которой являются наличие общенационального органа (министерства), ответственного за обеспечение внутренней безопасности, координация деятельности разрозненных полицейских служб, сосуществование государственных полицейских служб общенационального и регионального (территориального), а также государственной и муниципальной полиции с приоритетностью развития национальной полиции, что формируется в Литовской республике, является перспективной и для Украины.

**Ключевые слова:** государственное управление, полиция, управление персоналом, модели обеспечения внутренней безопасности, полиция Литовской республики.

## FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE POLICE OF THE LITHUANIAN REPUBLIC

**Abstract.** The article deals with the peculiarities of personnel management in the police of the Republic of Lithuania, where European trends are clearly reflected. For Ukraine, given its choice of a European vector of development, it is archiving to take into account foreign experience, first and foremost the experience of EU countries, in particular in the management of police personnel.

It is confirmed that the Concept of Good Governance is applicable not only at the macro level — in the sphere of state and municipal administration, but also in certain spheres, in particular the activities of the police. Although this concept has not yet been enshrined in the Lithuanian police regulations governing the Lithuanian police, the police units (the example of the Šiauliai district) in managing efficiency apply certain principles of good governance through: the Code of Ethics for Lithuanian Police Officers; different orders of heads of the institution, mechanisms of management of activity of officials.

The experience of the Republic of Lithuania confirms the applicability of such principles to the police as: integrity, ethics and the rule of law; openness

and full cooperation; measuring outcomes in terms of the social and environmental benefits of a sustainable economy; identifying interventions to optimize expected results; similarly capacity building of the organization and its staff; risk and efficiency management; principles of accountability. It is also proved that the combined (semi-centralized) model, the peculiarity of which is: the presence of a national body (ministry) responsible for ensuring internal security, coordination of the activities of disparate police services; co-existence of state police services of national and regional (territorial) as well as state and municipal police with priority of development of national police, which is being formed in the Republic of Lithuania, has prospects in Ukraine as well.

**Keywords:** public administration, police, personnel management, models of internal security, police of the Republic of Lithuania.

---

**Постановка проблеми.** Демократичні засади врядування справами суспільства докорінно змінюють характер і структуру управління суспільними, політичними, економічними, соціальними та іншими процесами в державі. Це стосується як державного управління у цілому, так і окремих його напрямів, зокрема правоохоронної діяльності.

Зауважимо, що у межах компетенції МВС України, у т.ч. Національної поліції України: забезпечити реалізацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [1], Стратегії національної безпеки України, затвердженої Указом Президента України від 26 травня 2015 р. № 287 [2], Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України, затвердженої Указом Президента України від 14 березня 2016 р. № 92 [3], Стратегії реформування державного управління на 2016–2020 рр., схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України

від 24 червня 2016 р. № 474-р. [4], а також Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року [5].

Служба в Національній поліції України є державною службою особливого характеру, яка є професійною діяльністю поліцейських з виконання покладених на поліцію повноважень [6].

На удосконалення управління персоналом насамперед спрямовані Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [7] та Стратегія розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 р. [5]. Так, Реалізація пріоритету “Розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників” [5] передбачає формування стабільного та високопрофесійного кадрового складу органів системи МВС України, який здатний належно реагувати на виклики та загрози у визначених сферах.

Для України, враховуючи обрання нею європейського вектору розвитку, архіважливим є врахування зарубіжного досвіду, насамперед досвіду

країн ЄС, зокрема щодо управління персоналом поліції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, авторами яких є: О. Бандурка, Р. Ботвінов, К. Бугайчук, А. Клочко, М. Криштанович, Н. Матюхіна, О. Проневич, С. Шатрава та ін., указує на активні наукові пошуки щодо підвищення ефективності діяльності органів внутрішніх справ та управління персоналом в них.

При цьому, зауважимо, що питанням сучасної публічної служби особливого призначення в Україні (Державна фіскальна служба України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Служба безпеки України, Державна прикордонна служба України, Національна поліція України, Національна гвардія України, Національне антикорупційне бюро України, Державна спеціальна служба транспорту та ін.) стосуються поодинокі наукові дослідження. При цьому не усі ці праці враховують останні зміни, що відбулися, зокрема у системі Національної поліції України.

**Метою статті** є виявлення особливостей управління персоналом в поліції Литовської республіки.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні в країнах ЄС спостерігаються три моделі забезпечення внутрішньої безпеки:

- *централізована*, або (континентальна) модель з домінуючою роллю міністерства внутрішніх справ, директивним стилем управління й жорсткою вертикаллю підпорядкування низових ланок центральним органам;

- *децентралізована* модель, для якої характерна особливість — відсутність єдиного загальнонаціо-

нального органу, множинність поліцейських сил загальнодержавного, регіонального та місцевого рівнів, переважне зосередження важелів управління поліцейськими силами в руках обласних (регіональних) органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яка передбачає значну роль муніципальних органів влади в управлінні поліцією;

- *комбінована* (напівцентралізована) модель, особливістю якої є: наявність загальнонаціонального органу (міністерства), відповідального за забезпечення внутрішньої безпеки, координація діяльності розрізнених поліцейських служб; співіснування державних поліцейських служб загальнонаціонального (федерального) та регіонального (рівня штату, землі), а також державної та муніципальної поліції з пріоритетністю розвитку державної поліції [8, с. 148].

Ці загальноєвропейські тенденції щодо поліції повною мірою відобразилися на розвитку поліції Литовської республіки, яка стала країною-членом ЄС з 2014 р. Тому її досвід для України нині є особливо важливим.

Насамперед, зазначимо, що поліція Литовської Республіки повинна захищати усіх осіб, які перебувають на території Литовської Республіки, незалежно від їх національності, раси, статі, мови, походження, соціального статусу та ін. [9]. Поліція Литовської Республіки діє в системі МВС. Головними завданнями поліції Республіки є:

- захист прав і свобод людини;
- гарантування громадського порядку і безпеки;
- надання аварійної допомоги особам, коли це необхідно через їх

фізичної або розумової беспорядності, також як і до осіб, які постраждали від злочинних дій, інших порушень закону, стихійних лих або подібних актів;

- запобігання злочинних дій та інших порушень закону;
- виявлення і розслідування злочинних дій, інших порушення закону;
- контроль безпеки руху.

Основним документом, що сьогодні регулює функціонування поліції в Литовській Республіці, є Закон “Про поліцейської діяльності” 2000 р. [10]. Разом з ним діють до сих пір деякі норми Закону “Про поліцію” 1990 року.

Поліцію Литовської Республіки утворюють: 1) Департамент поліції в МВС (далі — Департамент поліції); 2) територіальні поліцейські дільниці (поліцейські комісаріати, які здійснюють функції на визначеній території); 3) поліцейські навчальні заклади; 4) спеціалізовані поліцейські підрозділи.

1) *Департамент поліції* має: а) гарантувати виконання завдань, покладених на поліцію; б) координувати дії підлеглих поліцейських дільниць, і надавати їм рекомендації та інструкції; в) формувати спільну стратегію дій підлеглих поліцейських дільниць і персоналу; г) гарантувати виконання державних програм поліцейськими дільницями; д) допомагати Генеральному комісару поліції формувати стратегію поліцейських дій і здійснювати управління поліцейськими підрозділами.

Департамент поліції має таку функціональну структуру:

Департамент поліції очолює Генеральний комісар поліції. Генераль-

ний Комісар: встановлює внутрішню структуру і штати поліцейських дільниць, підпорядкованих йому безпосередньо; контролює і координує діяльність поліцейських дільниць; організовує матеріально-технічні умови для поліцейських дільниць; створює територіальні, спеціалізовані поліцейські дільниці і професійні навчальні заклади; здійснює інші повноваження, надані законами та іншими нормативними актами.

При безпосередньому керівництві Генерального комісара діють: Наглядова група, Відділ персоналу, Бюро внутрішніх розслідувань, Дивізіон внутрішнього аудиту, і деякі інші, а також два спеціалізованих поліцейських підрозділи (Центр логістики, Антитерористичний підрозділ).

Генеральному комісару допомагають три заступника, кожен з яких курирує самостійне напрям:

Один заступник очолює Кримінальну поліцію (яка є спеціалізованим поліцейським підрозділом) і включає в себе Бюро кримінальної поліції і Науковий поліцейський центр.

Під керівництвом іншого заступника знаходяться: Головною Штаб-квартирою, Офіс, Відділ інформатичної, Відділ міжнародного співробітництва та два спеціалізованих поліцейських підрозділи (Центр навчання поліції і спеціальне видання “Поліція”).

Третій заступник курирує Поліцію громадської безпеки і три спеціалізованих поліцейських підрозділи (Дорожня поліція, поліцейська охорона, поліцейська команда).

2) *територіальні поліцейські дільниці* складаються з поліцейських штаб-квартир вищого рівня (коміса-

ріатів) і їм підлеглих поліцейських підрозділів нижчого рівня (поліцейських дільниць).

Поліцейська штаб-квартира вищого рівня зобов'язана: координувати й управляти діями поліцейських одиниць нижчого рівня (території); здійснювати інші завдання і функції та відповідати за їх виконання перед Генеральним комісаром поліції. Комісаріат поліції може також здійснювати завдання та функції поліцейських одиниць нижчого рівня.

Поліцейські одиниці нижчого рівня розташовані в адміністративних центрах відповідних муніципалітетів. Вони: забезпечують громадську безпеку і порядок; здійснюють програми, призначені для запобігання злочинам, для захисту життя, здоров'я і майна населення; запобігають злочинні дії і вчинки, виявляють і розслідують злочини та інші правопорушення; здійснювати інші завдання і функції.

3) *Поліцейські навчальні заклади* представлено Центрами навчання поліції, які є спеціалізованими поліцейськими підрозділами.

4) *Спеціалізовані поліцейські підрозділи* – це поліцейські підрозділи, створені за нетериторіального принципом. До їх числа входять: кримінальна поліція, науковий центр, офіс публічної правоохоронні органи мають охороняти і ін.

Відповідно до Закону “Про діяльність поліції” [10] в Литві посадовими особами поліції є: Генеральний комісар; шеф-комісар; старший комісар; комісар; комісар-інспектор; старший інспектор; інспектор; молодший інспектор; перший сержант; голов-

ний поліцейський; поліцейський; стажист [9].

Генеральний Комісар поліції призначається Президентом Республіки за поданням Міністра внутрішніх справ та рекомендації Уряду. Термін повноважень – 5 років. Генеральний Комісар поліції безпосередньо підпорядкований Міністру внутрішніх справ та відповідальний перед Президентом Республіки. На посаду Генерального комісара поліції може бути призначена особа, яка досягла 35 років, має ступінь магістра права або вищу юридичну або еквівалентну йому освіту і працював керівником Департаменту поліції, спеціалізованого або територіального поліцейського підрозділу або поліцейського навчального закладу не менше ніж три роки [10, ст. 12]. Територіальні поліцейські дільниці очолюють офіцери, призначені Генеральним Комісаром поліції. Їх кандидатури попередньо узгоджуються з главою органу управління відповідної території.

Статус посадової особи поліції особа набуває в разі прийняття його на службу до поліції Литви в установленому законами та іншими нормативно-правовими актами порядку та підтверджується службовим посвідченням, спеціальним обмундируванням (уніформою) або спеціальним службовим значком [10, ст. 17]. Статус співробітника поліції надається особі, яка приймається на службу в поліцію. Співробітником поліції може бути громадянин Республіки, який досяг 18 років, здоровий фізично і психічно [9]. Поліцейський ранг присвоюється особі після складання кваліфікаційного іспиту (процедура і умови проведення яко-

го визначаються Міністром внутрішніх справ) і призначення до відповідного підрозділу поліції.

Поліція і поліцейські офіцери *не мають права* брати участь в політичних акціях. Поліцейські офіцери не можуть бути членами політичних партій (ст. 2 закону про політичні партії).

Поліцейські дії в Литві повинні бути засновані на принципах демократії, поваги до прав людини, гуманізму, суспільної моралі, законності й гласності [10, ст. 4]. Примус має бути використано тільки тоді, коли це необхідно.

Поліцейський офіцер при здійсненні його функцій *має право* вимагати від усіх осіб виконувати його законні вимоги. Він може використовувати примус в разі їх недотримання або опору. Поліцейський офіцер має право [9]:

- “маючи підозру на вчинення будь-якого адміністративного правопорушення або здійснення злочинної дії”, перевіряти документи особи, яка має до цього відношення, документи на транспортний засіб, вантаж і тимчасово їх вилучити;

- у формі, визначеній законом, може затримувати і доставляти правопорушників в офіційні дільниці поліції або в інші правоохоронні установи з метою встановлення їх особи, складати рапорти і повідомлення, встановлюючи осіб і майно;

- під час здійснення переслідування підозрюваних у злочині або сховалися від правосуддя злочинців, а також в разі протидії злочинному дії, має право втручатися в будь-який час в житлові та нежитлові приміщення, на територію фізичних і юри-

дичних осіб, а також мають право зупинити будь-який транспортний засіб, і використовувати його, якщо це необхідно. Якщо таких дій виявляється опір, поліцейські офіцери мають право застосувати силу. Про такі дії протягом 24 годин має бути повідомлена прокуратура;

- на використання в випадках, передбачених главою 4 “Про діяльність поліції” [10], вогнепальної зброї, фізичного та іншого виду примусу;

- використовувати в непередбаченій ситуації засоби зв’язку, що належать фізичним або юридичним особам;

- тимчасово обмежити доступ на будь-яку територію або в приміщення;

- перевірити особу, яка керує транспортним засобом, якщо є підозри, що дана особа піддалася впливу алкоголю, наркотиків, психотропних чи інших подібних речовин, або знаходиться під впливом лікарських засобів, щоб перешкодити управляти транспортним засобом такій особі, а також особі, яка не має водійських прав, або особі, яка створює небезпеку руху;

- заборонити експлуатацію транспортного засобу, конструкції або техніки, яке не відповідає чинним в державі правилами дорожнього руху, нормам і стандартам;

- вилучити вогнепальну зброю, боєприпаси, вибухові речовини, наркотики та інші об’єкти для встановлення факту порушення відповідних правил;

- робити фотографії, здійснювати звуко- і відеозапис (без порушення недоторканності індивідуальної при-



ватного життя, гарантованої законом);

- здійснювати інші права, надані йому законом.

Поліцейський офіцер *має право* [9]:

- відвідувати осіб, включених в реєстр поліцейського превенції в їх житло і викликати до суду повісткою до поліцейської дільниці, офіційно застерігати інших осіб з приводу їх неприпустимого поведінки, яке знаходиться в конфлікті з суспільними інтересами;

- входить в будь-який час дня в житлові приміщення осіб, щодо яких винесено вирок, якщо це має відношення до примусового здійснення покарання, усиновленої судом або виконанням зобов'язання, а також для того, щоб викликати до суду повісткою і доставляти таких осіб до поліцейської дільниці, щоб контролювати їх підпорядкування законам і обмеженням, накладеним судом;

- входить в житлові приміщення з 6 ранку до полудня до 10 вечора для перевірки дотримання законодавства про держжордон і міграції;

- робити фотографії і робити звукові та відеозаписи осіб, які перебувають під адміністративним арештом або осіб, які перебувають у поліцейському реєстрі, брати відбитки пальців зазначених осіб і прийняти інші зразки для порівняльного дослідження або ототожнення;

- витребувати інформацію в медичних установах і проводити обов'язкову перевірку порушників, які зловживають алкоголем, наркотиками, психотропними чи отруйними речовинами, для того, щоб запобігти поширенню венеричних

та інших інфекційних захворювань осіб, що відносяться до групи особливої ризику, які перебувають на обліку в медичному закладі;

- усувати з посад осіб, що зловживають алкоголем, наркотичними, психотропними чи інші небезпечними речовинами, якщо вони не в змозі рухатися, а також можуть завдати шкоди собі чи оточуючим.

Розслідуючи злочин або володіючи інформацією, що воно планується, здійснюється або було скоєно, поліцейський офіцер *має право*:

- перевіряти діяльність підприємств, агентств і організацій всіх типів і форм власності; перевіряти транспортні засоби, вантаж і перевізні документи; перевіряти транспортні засоби, осіб і багаж на постах перевірки всіх видів;

- проводити перевірки, досліджувати результати перевірок інших органів; мають право вилучати документи, сировину, продукцію для перевірок; отримувати інформацію і пояснення від осіб і організацій;

- входить до приміщень підприємств, агентств, і організацій всіх типів протягом робочого часу; протягом неробочих годин тільки за участю з представника організації або власника;

- виконувати оперативні заходи, розслідувати кримінальні справи, складати криміналістичні бази даних,

- здійснювати інші дії, передбачені нормативними актами.

Поліцейський офіцер *повинен*: вживати термінових заходів після отримання повідомлення про злочин або інше порушення закону, припиняти злочинні діяння та інші

правопорушення, зберігати місце злочину і його свідків, доставляти в поліцейську дільницю підозрюваних; гарантувати права і законні інтереси затриманих або заарештованих осіб, надавати першу допомогу жертвам злочинів та особам, які перебувають у безпорадному стані; вживати можливих заходів для збереження власності осіб, у випадках стихійних лих, катастроф або інших аварійних ситуаціях; зберігати конфіденційну інформацію; виконувати інші обов'язки, встановлені законом.

Поліцейський офіцер *має право використовувати примус*, “якщо це необхідно для запобігання порушенню закону, щоб передчувати осіб, які вчинили дані порушення, також як і в інших випадках, захищаючи і відстоюючи законні інтереси людини, суспільства, держави” [10, ст. 23].

Примус, яке може викликати тілесні ушкодження або смерть, допустимо в тому випадку, якщо це єдина міра, яка може бути застосована в цій ситуації, і до цього були використані інші заходи, але вони виявилися неефективними. Вид примусу і межі його використання вибирає поліцейський офіцер, беручи до уваги конкретну ситуацію, природу порушення, законні і індивідуальні особливості правопорушника.

Поліцейський офіцер може, у формі і випадках, встановлених законом, використовувати усне або фізичний примус, вогнепальну зброю та вибухові речовини. Перед використанням фізичного примусу або вогнепальної зброї поліцейський офіцер повинен попередити особу про його намір, за винятком випадків, коли відстрочка може становити загрозу життю або

здоров'ю поліцейського офіцера або іншої особи, або коли таке попередження неможливе.

Якщо поліцейський офіцер не наділений спеціальним обладнанням або вогнепальною зброєю, він може використовувати будь-які інші додаткове необхідних заходів, щоб відобразити спробу нападу або ліквідувати джерела загрози. Поліцейський офіцер, який використовував примус без порушення вимог “Про діяльність поліції”, але завдав пошкодження на цінностях, захищених законом, не повинен підлягати відповідальності. Про використання поліцейським офіцером примусу, який викликало смерть особи або тілесні ушкодження повідомляється прокуратура.

Поліцейський офіцер *має право на фізичний примус*: захищаючи себе, інших осіб від існуючої спроби насильства або спроби, що представляє пряму загрозу життю або здоров'ю; встановивши особу, яка вчинила порушення закону, і яке чинить опір арешту за допомогою активних дій; коли особа намагається скоїти злочин з використанням вогнепальної зброї, вибухових речовин, заходів спеціального зв'язку; під час масових заворушень або дій груп, які порушують громадський порядок; зупинити транспортний засіб у разі офіційного розпорядження.

Заборонено використовувати методи бойової боротьби і спеціального устаткування проти жінок, явно вагітних, проти осіб розумово відсталих або неповнолітніх, за винятком випадків, коли вони чинять опір і завдають шкоди, небезпечний для життя або здоров'я, або група таких

осіб нападає і це напад становить загрозу життю або здоров'ю).

Коли інші примусові заходи є неефективними, поліцейський офіцер має право використовувати вогнепальну зброю [10, ст. 25]. Поліцейський має право використовувати вогнепальну зброю в наступних випадках: захищаючи себе або інших осіб від розпочатого злочинного посягання або злочинного посягання, яке представляє пряму загрозу, небезпечну для життя або здоров'я; переслідуючи злочинця, які "вислизає з-під арешту активними діями", в разі неможливості затримати його будь-яким іншим шляхом, у випадках, коли особа відмовляється виконувати законні вимоги, щоб позбутися від зброї або іншої речі, якої можна пошкодити людині, якщо загроза життю або здоров'ю поліцейського офіцера або іншої особи і неможливо роззброїти його будь-яким іншим шляхом; відображаючи напад на об'єкти, що охороняються; коли це необхідно для звільнення заручників або, щоб запобігти акт тероризму; в момент втечі з місця позбавлення волі або заворушень в місцях позбавлення волі.

Поліцейський офіцер має право використовувати вогнепальну зброю проти транспортних засобів та тварин. Заборонено використовувати вогнепальну зброю, якщо це наражає на небезпеку невинних людей; по відношенню до жінок, які свідомо вагітні, щодо розумово відсталих осіб і неповнолітніх, крім випадків, коли ці особи чинять опір, або створюють небезпечну ситуацію для людського життя або здоров'я, або група таких осіб нападає і це напад

становить загрозу життю або здоров'ю.

За запитом особи поліція повинна надавати відкриту інформацію про дану особу, яка зберігається в базах даних поліції. Повинен бути заборонений доступ до особистої інформації про інших осіб, якщо інше не встановлено законом та іншими нормативними актами.

Поліція не може надавати інформацію, яка є державною, професійною, рекламної, торгової або банківською таємницею, за винятком випадків, встановлених законом. Обов'язково збереження інформації, яка шкодить честі, гідності або безпеки осіб, законних інтересів громадян і юридичних осіб, ускладнює запобігання, виявлення злочинних дій або доручає їх передачу. Поліція не повинна надавати інформацію, яка може зашкодити презумпцію невинуватості, норми поліцейської етики, інтереси безпеки особи, суспільства або держави.

Поліцейські офіцери несуть особисту відповідальність за свої дії та їх наслідки. Поліцейські офіцери, які порушують вимоги закону при виконанні своїх обов'язків, підлягають відповідальності. Поліцейський офіцер, який виконує явно незаконний наказ чи розпорядження, не звільняється від відповідальності. Держава зобов'язана компенсувати шкоду, завдану незаконними діями співробітника поліції.

Зазначені особливості діяльності поліції Литовської республіки зумовлюють особливості управління її персоналом та зокрема підготовки персоналу.

Підготовка поліцейських офіцерів включає навчання поліцейських

офіцерів в освітніх установах Міністерства освіти і науки та професійної освіти в поліцейських установах — центрах підвищення кваліфікації [10, ст. 15]. Навчальні заклади, які здійснюють підготовку посадових осіб поліції за затвердженою в установленому порядку програмою навчання, надають відповідну освіту і професійні знання, необхідні для виконання завдань поліції. Відносини між навчальними закладами та Департаментом поліції ґрунтуються на договорі про співпрацю. Професійний розвиток посадових осіб поліції в установах поліції — центрах підвищення кваліфікації — організовується Департаментом поліції у відповідності зі спеціальними програмами професійного розвитку.

Слід зауважити, що Концепція належного управління є застосовною не лише на макрорівні — у сфері державного та муніципального управління, а і в окремих сферах, зокрема діяльності поліції. Досвід Литовської республіки підтверджує застосовність у діяльності поліції таких принципів як: добросесність, етика та верховенство права; відкритість та повна співпраця; вимірювання результатів з точки зору соціальних та екологічних переваг стійкої економіки; визначення заходів втручання для оптимізації досягнення очікуваних результатів; так само розбудова потенціалу організації та її персоналу; управління ризиками та ефективністю; принципи підзвітності [11, с. 80]. Основним елементом належного врядування, який демонструє діяльність поліції (на прикладі округу Шауляй), відносини з зацікавленими сторонами та користувачами

послуг, а також цінність самої організації та важливість її цінностей, етичний кодекс для працівників поліції (хоча його правила недостатньо конкретні, індивідуальне розуміння кожним офіцером поліції того, що етичне, а що ні, для підвищення етичності суспільства) [11, с. 80–81].

І хоча Концепція належного управління поки не закріплена в нормативно-правових актах Литовської Республіки, що регулюють литовську поліцію, але підрозділи поліції (приклад округу Шауляй [11, с. 80–81] в управлінні ефективністю застосовуються окремі принципи належного управління через: Етичний кодекс для працівників поліції Литовської Республіки; різні розпорядження керівників установи, механізми управління діяльністю посадових осіб.

**Висновки дослідження.** Отже, на діяльності поліції Литовської республіки, та зокрема управління персоналом в ній, повною мірою відбиваються загально європейські тенденції.

Погоджуємося, що Концепція належного управління є застосовною не лише на макрорівні — у сфері державного та муніципального управління, а і в окремих сферах, зокрема діяльності поліції.

Досвід Литовської республіки підтверджує застосовність у діяльності поліції таких принципів як: добросесність, етика та верховенство права; відкритість та повна співпраця; вимірювання результатів з точки зору соціальних та екологічних переваг стійкої економіки; визначення заходів втручання для оптимізації досягнення очікуваних результатів; так само розбудова потенціалу ор-

ганізації та її персоналу; управління ризиками та ефективністю; принципи підзвітності.

Вважаємо, що комбінована (напів-централізована) модель, особливістю якої є наявність загальнонаціонального органу (міністерства), відповідального за забезпечення внутрішньої безпеки, координація діяльності розрізаних поліцейських служб; співіснування державних поліцейських служб загальнонаціонального та регіонального (територіального), а також державної та муніципальної поліції з пріоритетністю розвитку національної поліції, та, яка формується у Литовській республіці, має перспективи і в Україні.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямку мають стосуватися конкретних механізмів управління персоналом національної поліції з урахуванням сучасних кращих світових практик.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року “Про Стратегію національної безпеки України” : Указ Президента України від 26 травня 2015 р. № 287/2015 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070>
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року “Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України” : Указ Президента України від 14 березня 2016 р. № 92/2016 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>
4. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження КМ України від 24 червня 2016 р. № 474-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
5. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 р. : розпорядження КМ України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80>
6. Про Національну поліцію : Закон України 2 липня 2015 р. № 580-VIII із змінами [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>
7. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
8. *Проневич О. С.* Моделі управління поліцією: аналіз зарубіжного досвіду / О. С. Проневич // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності : зб. наук. праць. 2009. № 1. С. 145–167.
9. Полиция Литовской республики [Электронный ресурс]. Режим доступа : <https://eurasianlaw.ru/nashi-rubriki/politsiya-gosudarstv-mira/politsiya-litovskoj-respubliki>

10. О деятельности полиции: Закон Литовской Республики от 17 октября 2000 г. № VIII-2048 [Электронный ресурс]. Режим доступа : <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=t2276h8aj&documentId=TAI.S.288152&category=TAD>
11. Motiejuniene Virginija (2014). Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinio atvejis. Magistro darbas. – Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 92 p. (su priedais 97 p.).

## REFERENCES

1. Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony” : vid 16 veresnia 2014, № 1678-VII [Law of Ukraine “On ratification of the Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part” from September 16 2014, № 1678-VII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18> [in Ukrainian].
2. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku “Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy” : vid 26 travnia 2015, № 287/2015 [Decree of the President of Ukraine “On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 6, 2015 “On the National Security Strategy of Ukraine” from May 26 2015, № 287/2015]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070> [in Ukrainian].
3. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 4 bereznia 2016 roku “Pro Kontseptsiuu rozvytku sektoru bezpeky i oborony Ukrainy” : vid 14 bereznia 2016, № 92/2016 [Decree of the President of Ukraine “On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of March 4, 2016 “On the Concept of Development of the Security and Defense Sector of Ukraine” from March 14 2016, № 92/2016]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/922016-19832> [in Ukrainian].
4. Rozporiadzhennia KM Ukrainy “Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnogo upravlinnia Ukrainy” : vid 24 chervnia 2016, № 474-r [Order of the CM of Ukraine “Some Issues of Reforming the State Administration of Ukraine” dated June 24 2016, № 474-p]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> [in Ukrainian].
5. Rozporiadzhennia KM Ukrainy “Pro skhvalennia Stratehii rozvytku orhaniv systemy Ministerstva vnutrishnikh sprav na period do 2020 roku” : vid 15 lystopada 2017 r., № 1023-r [Order of the CM of Ukraine “On Approval of the Strategy of Development of the Bodies of the Ministry of the Interior System for the Period up to 2020” from November 10 2017, № 1023-p]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy “Pro Natsionalnu politsiuu” : vid 2 lypnia 2015 r., № 580-VIII [Law of Ukraine “On the National Police” from 2 July 2015, № 580-VIII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-2015-%D1%80>

- rada.gov.ua/laws/show/580-19 [in Ukrainian].
7. Ukaz Prezidenta Ukrainy “Pro Stratehiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012-2020 roky” : vid 01 liutoho 2012 r., № 45/2012 [Decree of the President of Ukraine “On the Strategy of the state personnel policy for 2012-2020” dated February 01 2012, № 45/2012]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> [in Ukrainian].
  8. Pronevych O. S. (2009). Modeli upravlinnia politsiieiu: analiz zarubizhnoho dosvidu [Models of police management: analysis of foreign experience]. *Problemy pravoohoronnoi diialnosti – Problems of jurisprudence and law enforcement*, 1, 145–167 [in Ukrainian].
  9. Biriukov P. N. (n.d.). *Politsiya Litovskoy respubliky* [Police of the Republic of Lithuania]. Retrieved from <https://eurasianlaw.ru/nashi-rubriki/politsiyagosudarstv-mira/politsiya-litovskoy-respubliki> [in Russian].
  10. Zakon Litovskoy Respubliki “O deyatelnosti politsii” : ot 17 oktyabrya 2000 g., № VIII-2048 [Law of the Republic of Lithuania “On the activities of the police” from October 17 2000, № VIII-2048]. (n.d.). *eseimas.lrs.lt*. Retrieved from <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=t2276h8aj&documentId=TAIS.288152&category=TAD> [in Russian].
  11. Motiejuniene V. (2014). Gero valdymo koncepcijos igyvendinimas policijos pareigunu veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalines policijos padaliniu atvejis. *Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra [in Lithuania].