

МІНІМІЗАЦІЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

Шатрава Сергій Олександрович - доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри адміністративної діяльності поліції, Харківський національний університет внутрішніх справ

УДК 351.743 (477)

У статті наголошується на існуванні ризиків, що впливають на ефективність діяльності органів поліції, а саме, кадровий ризик, оскільки він безпосередньо пов'язаний з особовим складом органу поліції. Доведено, що управління кадровими ризиками – це складний процес, оскільки не всі кадрові ризики можна ідентифікувати й оцінити, багато з них мають вірогідницький характер. Виокремлено та досліджено основні корупційні ризики під час проходження служби в органах Національної поліції. Запропоновано шляхи щодо мінімізації (усунення) потенційних корупційних ризиків під час проходження служби в органах Національної поліції.

Ключові слова: органи Національної поліції, корупція, корупційні ризики, корупціогенний фактор, кадрове забезпечення, проходження служби, мінімізація корупційних ризиків.

The article emphasizes the existence of risks affecting the effectiveness of the police authorities, namely, the personnel risk, as it is directly related to the personnel of the police body. Human resource management is proved to be a complex process, since not all human resources risks can be identified and evaluated, many of them are of a plausible nature. The main corruption risks during the service of the National Police are identified and investigated. The ways of minimization (elimination) of potential corruption risks during service in the bodies of the National Police are

Key words: the National Police agencies, corruption, corruption risks, corruptogenic factor, staffing, service, administrative services, minimization of corruption risks.

В статье отмечается существование рисков, влияющих на эффективность деятельности органов полиции, а именно, кадровый риск, поскольку он непосредственно связан с личным составом органа полиции. Доказано, что управление кадровыми рисками – это сложный процесс, поскольку не все кадровые риски можно идентифицировать и оценить, многие из них имеют скрытый характер. Выделены и исследованы основные коррупционные риски во время прохождения службы в органах Национальной полиции. Предложены пути по минимизации (устранению) потенциальных коррупционных рисков во время прохождения службы в органах Национальной полиции.

Ключевые слова: органы Национальной полиции, коррупция, коррупционные риски, коррупциогенный фактор, кадровое обеспечение, прохождения службы, минимизация коррупционных рисков.

Постановка проблеми. Проблема мінімізації корупційних ризиків у діяльності органів Національної поліції є актуальною, оскільки корупція досягла значного розвитку, впливає на вирішення політичних, економічних, соціальних проблем. Одним із та-

ких впливових напрямків запобігання з цим негативним явищем є кадрова політика відомства, яка стосується всіх сторін суспільної діяльності, визначає основні принципи роботи з персоналом, управління ними, професійну підготовку, шляхи підвищення за-

гальної і управлінської культури та використання кадрового потенціалу. Органи поліції у повсякденній діяльності бувають учасниками та виконавцями управлінських рішень, за допомогою яких відбувається реалізація державної політики у сфері забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Специфіка діяльності органів поліції створює можливості для існування суперечливих інтересів – індивіда, соціальних груп, суспільства та самої держави, зіткнення яких в управлінському процесі спричиняє до виникнення різноманітних ризиків. Специфічним видом ризиків у діяльності органів поліції є кадрові ризики, що мають місце під час прийняття управлінських (кадрових) рішень.

Стан дослідження. На важливість дослідження мінімізації корупційних ризиків під час проходження служби в правоохоронних органах, звертали увагу у свої працях О. М. Бандурка, Ю. П. Битяк, О. В. Джафарова, С. Д. Дубенко, В. В. Конопльов, Т. О. Коломоєць, А. Т. Комзюк, Ю. В. Корнєєв, О. В. Кузьменко, О. І. Миколенко, О. П. Рябченко, М. М. Тищенко та ін. У той же час, питання протидії корупції в діяльності правоохоронних органів розглядалися такими вченими, як С. М. Алфьоровим, М. Ю. Бездольним, К. В. Бердніковою, О. Г. Боднарчуком, О. І. Добровольським, І. А. Дьомінім, М. І. Мельником, О. П. Мусієнко, Є. В. Невмержицьким, О. В. Ткаченком тощо.

Виклад основного матеріалу. В умовах сьогодення головною проблемою під час проходження служби в органах поліції є те, що недостатньою мірою застосовуються сучасні технології управління роботи з персоналом, щодо яких провідна роль належить кадровим підрозділам. Упровадження ефективної системи управління роботи з персоналом в органах поліції створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування [1, с. 270]. У цьому контексті варто говорити про існування ризиків, що впливають на ефективність діяльності органів поліції, а саме, кадровий

ризик, оскільки він безпосередньо пов'язаний з персоналом.

Звернення до наукових праць на предмет визначення кадрових ризиків дозволило виявити декілька найбільш поширених підходів до тлумачення цього поняття. Так, О. В. Хитра та Л. М. Андрушко визначають, що кадрові ризики являють собою групу ризиків, джерелом або об'єктом яких є персонал організації або окремих працівників. Як і будь-які ризики, вони бувають об'єктивними та суб'єктивними. Об'єктивні виникають незалежно від діяльності та всупереч волі персоналу організації. У випадку із суб'єктивними кадровими ризиками, настання негативних подій та наслідків залежить від дій конкретного працівника чи групи працівників [2, с. 165]; К. П. Москвітін трактує кадрові ризики досить широко – як будь-яку діяльність чи бездіяльність з боку персоналу [3, с. 92]; Є. В. Гончаров вважає, що кадрові ризики пов'язані з відсутністю кваліфікованого персоналу і є невдалим результатом у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища, у зв'язку з непродуманою, неефективною діяльністю, через недосконалу кадрову політику [4, с. 62]; І. В. Проніна кадрові ризики ототожнює з ризиками компетенцій персоналу, під якими розуміється можливість втрат або негативних наслідків прийнятих рішень внаслідок низького рівня компетенцій і недостатньо конструктивної поведінки персоналу, який бере участь у підготовці, прийнятті та реалізації рішень [5, с. 24]; А. М. Смагулов виокремлює наступні кадрові ризики: пов'язані з підбором персоналу; ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу; ризики, пов'язані з інформаційною безпекою і захистом комерційної таємниці; ризики, викликані наявністю в організації так званих груп ризику; ризики, пов'язані із звільненням працівників [6]; Є. Н. Буланова ототожнює кадровий ризик зі ступенем небезпеки відхилення фактично реалізованого рівня функціонування персоналу від рівня, адекватного встановленій цілі організації, внаслідок неефективної роботи з управління персоналом [7, с. 18].

У зв'язку із зазначеним, кадрові ризики виникають внаслідок проявів професійних,

ділових і особистісних якостей персоналу й містять у собі такі види, як психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні ризики й ризики неблагонадійності [8].

Отже, управління кадровими ризиками – це складний процес, оскільки не всі кадрові ризики можна ідентифікувати й оцінити, багато з них мають вірогідницький характер [8].

У той же час, під час прийняття кадрових рішень у діяльності Національної поліції можуть мати місце такі корупційні ризики, як: недотримання обмеження щодо роботи близьких; недоброчесність поведінки; виникнення конфлікту інтересів в підрозділах поліції; безконтрольність з боку керівництва поліції; недотримання обмеження щодо використання службового становища; недотримання обмеження щодо одержання; недотримання обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності; недотримання обмеження щодо розголошення або використання в інший спосіб у своїх інтересах інформації, яка стала відома у зв'язку з виконанням службових повноважень.

У той же час, варто виокремити основні корупційні ризики під час проходження служби в органах Національної поліції та запропонувати заходи на їх реагування: 1) привілейоване чи завідомо упереджене ставлення до окремих працівників поліції; 2) застосування репресивних заходів впливу (переведення, атестація, зміна умов праці тощо) до викривачів фактів корупції; 3) приховування корупційної поведінки підлеглих; 4) провокування підлеглих з боку керівника на корупційні дії; 5) зговір працівників щодо здійснення корупційних дій; 6) приймання керівником або пропонування підлеглими подарунків або послуг; 7) лобювання та просування по службі окремих співробітників [9, с. 52-53].

Стосовно заходів реагування на виявленні ризики під час проходження служби в органах Національної поліції, то постає необхідним: 1) створити збірник положень про персонал з чітким описом прав і обов'язків співробітників і керівників, процедур оцінки результатів їх роботи, просування по службі, переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи

тощо; проводити регулярні тренінги для персоналу; 2) впровадити систему щоденної фіксації працівниками своєї роботи у таблиці обліку робочого часу; проводити вибіркові або щоденні перевірки; 3) переглянути положення про структурні підрозділи, а також посадові інструкції керівників на предмет закріплення в них повноважень з управління персоналом, аби жоден співробітник не залишився поза контролем, за необхідності внести відповідні зміни; 4) забезпечити наявність та дієвість каналів для інформування посадовими особами про відомі їм факти правопорушень; 5) забезпечити здійснення контролю за підпорядкованим персоналом (у тому числі за провадженням відео спостереження, коли це дозволено законом, чи доступу до документів, електронних ресурсів); 6) проводити навчання та підвищення кваліфікації керівників з питань управлінської діяльності; 7) запобігати перевантаженню керівників завданнями, які не дають можливості забезпечувати належний контроль за підлеглими; 8) розміщувати робоче місце керівника таким чином, аби забезпечити можливість безпосереднього контролю підлеглих (в одному кабінеті, в кабінеті поруч тощо); 9) періодично проводити ротацію кадрів з метою уникнення формування занадто близьких чи незалежних стосунків між керівником і підлеглими; 10) забезпечити посилений контроль щодо співробітників, діяльність яких пов'язана з підвищеним корупційним ризиком; 11) проводити періодичні анонімні опитування (анкетування) серед співробітників з метою вивчення рівня задоволеності роботою та загального рівня етики поведінки [9, с. 52-53].

У той же час, варто звернути на неврегульованість процедури укладання контракту про проходження служби з керівництвом. У даному випадку нерегламентовані дискреційні повноваження з процедур укладання контракту, підстав його припинення, і це створює можливості для зловживань та спричиняє ймовірність помилок з боку заявників, що може породжувати корупційні правопорушення чи правопорушення, пов'язані з корупцією, у самій установі на етапі перевірки документів.

Відповідно до ст. 63 Закону України «Про Національну поліцію» [10] контракт про проходження служби в поліції – це письмовий договір, що укладається між громадянином України та державою, від імені якої виступає поліція, для визначення правових відносин між сторонами. В той же час, контракт про проходження служби в поліції укладається на підставах і в порядку, визначених Міністерством внутрішніх справ України. Типову форму контракту затверджує Міністерство внутрішніх справ України.

В умовах сьогодення постає необхідним на виконання ст. 63 Закону України «Про Національну поліцію» та з метою впорядкування умов і підстав укладання контракту про проходження служби в поліції прийняття відомчих нормативно-правових актів МВС України затвердження Типової форми контракту про проходження служби в поліції та Порядку укладання контракту про проходження служби в поліції.

Ведучи мову про Порядок укладання контракту про проходження служби в поліції, то він повинен бути спрямований на визначення процедури укладання Контракту з особами молодшого складу поліції, які вперше прийняті на службу в поліції, із заступниками керівників територіальних органів поліції в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, районах, містах, районах у містах, міжрегіональних територіальних органів, науково-дослідних установ, вищих навчальних закладів із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, та керівниками структурних підрозділів зазначених органів, закладів та установ, із заступниками керівника поліції та керівниками територіальних органів поліції в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, науково-дослідних установ, ректорами (керівниками) вищих навчальних закладів із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, та прирівняними до них керівниками, з керівником поліції [10].

У той же час, контракт є підставою для видання наказу про прийняття особи на службу в поліції або призначення її на відповідну по-

саду. Наказ видається не пізніше дня набрання чинності Контрактом.

Варто звернути увагу, що право на укладення Контракту надається посадовим особам, визначеним ст. 63 Закону України «Про Національну поліцію».

Керівник поліції укладає Контракт з особами, які згідно із законом та іншими нормативно-правовими актами призначаються на посади його наказами, крім осіб, право на підписання Контракту з якими належить Міністру внутрішніх справ України. Укладення Контрактів керівником поліції з керівниками територіальних органів поліції, з керівниками та заступниками керівників структурних підрозділів апарату центрального органу управління поліцією здійснюється за наявності погодження міністра внутрішніх справ України про призначення особи на відповідну посаду [10].

Особливо, на що варто звернути увагу, що в контракті з керівником поліції, керівниками територіальних органів (підрозділів) поліції повинно бути передбачено обов'язок забезпечувати зростання рівня довіри населення до поліції, що відповідно до ст. 11 Закону України «Про Національну поліцію» є основним критерієм оцінки ефективності діяльності органів і підрозділів поліції. В той же час, припинення служби в поліції з підстав, передбачених ст. 77 Закону України «Про Національну поліцію», є підставою для припинення Контракту.

Слід звернути увагу, що рішення Верховної Ради Автономної Республіки Крим, Київської та Севастопольської міських, обласних, районних та міських рад про прийняття резолюції недовіри керівнику відповідного органу (підрозділу) поліції, з яким укладено Контракт, за результатами оцінки діяльності органу (підрозділу) поліції на території відповідно Автономної Республіки Крим, міст Києва та Севастополя, відповідної області, району або міста відповідно до ст. 87 Закону України «Про Національну поліцію» [10] є підставою для звільнення його із займаної посади та розірвання Контракту.

Контракт з керівником поліції припиняється на підставі наказу міністра внутрішніх справ України про звільнення з посади, вида-

ного на виконання розпорядження Кабінету Міністрів України щодо його звільнення з відповідної посади.

Контракт із заступниками керівника поліції припиняється у зв'язку із закінченням строку його дії, а також до закінчення строку дії Контракту – на підставі наказу міністра внутрішніх справ України про звільнення особи з відповідної посади з підстав, визначених Законом України «Про Національну поліцію».

Контракт із керівниками територіальних органів поліції, з керівниками та заступниками керівників структурних підрозділів центрального органу управління поліції припиняється у зв'язку із закінченням строку дії Контракту, а також до закінчення строку його дії – на підставі наказу керівника поліції про звільнення особи з відповідної посади з підстав, визначених Законом України «Про Національну поліцію», погодженого Міністром внутрішніх справ України.

Днем припинення дії Контракту є: 1) день видання наказу про звільнення зі служби в поліції у порядку та з підстав, визначених Законом України «Про Національну поліцію», або дата, зазначена в наказі про звільнення зі служби; 2) день видання наказу про звільнення з посади у зв'язку з переміщенням відповідно до вимог статті 65 Закону України «Про Національну поліцію» або дата, зазначена в наказі про звільнення з посади; 3) день смерті (загибелі) поліцейського, а також визнання його судом безвісно відсутнім або оголошення померлим чи недієздатним.

У разі припинення дії Контракту в примірнику Контракту, який зберігається в особовій справі поліцейського, робиться запис про підставу та дату припинення його дії. Поліцейський може подати свій примірник Контракту до підрозділу кадрового забезпечення відповідного органу поліції, у якому дублюється запис з примірника, що зберігається в його особовій справі. Якщо законодавством України передбачено право продовження Контракту з особами, які обіймають відповідні посади, продовження Контракту здійснюється шляхом укладання нового Контракту, в тексті якого зазначається, що він укладений на продовження попереднього Контракту, та вказуються його

реквізити. Новий Контракт за згодою Сторін укладається за два місяці до закінчення строку дії попереднього Контракту і набирає чинності з дня його підписання Сторонами.

Ведення обліку укладених Контрактів, обчислення їх строків, своєчасне видання наказів про прийняття на службу та/або призначення на посаду, а також наказів про звільнення зі служби або з посади, переведення на інші посади, забезпечення укладання Контрактів покладаються на підрозділи кадрового забезпечення відповідного органу (підрозділу), закладу, установи поліції.

Враховуючи викладене, слід констатувати, що дійсно необхідним є прийняття відповідних наказів МВС України «Про затвердження Типової форми контракту про проходження служби в поліції та Порядку укладання контракту про проходження служби в поліції». Це, у свою чергу, сприятиме дотриманню процедури укладання контракту про проходження служби в поліції та позитивно вплине на усунення потенційних корупційних ризиків під час проходження служби в органах Національної поліції.

Крім того, з метою мінімізації корупційних ризиків та забезпечення підвищення якості керівних кадрів Національної поліції на умовах демократичності, відкритості, об'єктивності та прозорості постає необхідним затвердження порядку проведення конкурсу на заміщення вакантної посади середнього та вищого складу Національної поліції України.

Варто наголосити, що перелік посад середнього та вищого складу Національної поліції, які заміщуються за результатами конкурсу, визначається ст. 52 Закону України «Про Національну поліцію». Цей перелік не є вичерпним. Рішення щодо заміщення за результатами конкурсного відбору посад середнього та вищого складу, які не регламентовані Законом України «Про Національну поліцію», приймається керівником Національної поліції, його заступником або керівником відповідного органу (підрозділу), який має право призначати на посаду, що підлягає заміщенню за поданням керівника органу (підрозділу), у підпорядкуванні якого перебуває посада.

Отже, процедура проведення конкурсу на заміщення вакантної посади середнього та вищого складу Національної поліції України з метою мінімізації корупційних ризиків повинна складатися з таких етапів:

1) Оголошення конкурсу. Інформація про проведення конкурсу оприлюднюється на офіційному веб-порталі центрального органу управління Національної поліції або відповідного органу (підрозділу) Національної поліції. Також можливе розміщення відповідних оголошень на спеціальних сайтах пошуку роботи, у друкованих засобах масової інформації, на відповідних стендах (дошках оголошень) органів (підрозділів) та доведення до відома персоналу на службових нарадах та інструктажах. Також на офіційному веб-сайті органу (підрозділу) Національної поліції, керівник якого має право призначення на посаду, на яку оголошено конкурс, ведеться окрема сторінка, присвячена конкурсу. На ній, зокрема, розміщуються списки претендентів, із зазначенням усіх рішень, прийнятих щодо них (отримання документів, їх повнота та відповідність вимогам, допуск до складання кваліфікаційного іспиту, його результати, рішення поліцейської комісії щодо результатів конкурсу тощо). Зазначена інформація має бути розміщеною протягом доби з дня прийняття відповідного рішення [11].

2) Прийом документів від претендентів на посаду середнього та вищого складу, їх опрацювання та вивчення. Прийом документів претендентів здійснюється підрозділом кадрового забезпечення органу (підрозділу) Національної поліції протягом одного місяця з дня публікації оголошення про проведення конкурсу. У разі надіслання документів поштою датою подання документів вважається дата, зазначена на поштовому штемпелі. Документи, подані претендентами після закінчення встановленого строку, не розглядаються та повертаються особам, які їх подали. Підрозділом кадрового забезпечення здійснюється опрацювання наданих претендентом матеріалів та вивчення його особової справи. Підрозділ кадрового забезпечення в місячний термін з дня завершення прийому документів вносить до поліцейської комісії висновок про результа-

ти їх опрацювання, вивчення особових справ, психологічне вивчення та, у разі необхідності, – додаткового медичного обстеження та перевірки рівня фізичної підготовленості. Поліцейська комісія розглядає подані матеріали та ухвалює рішення про допуск претендента до іспиту [11].

3) Кваліфікаційний іспит. Для приймання іспиту створюється комісія, до складу якої входять два представники поліцейської комісії, представники юридичної служби та підрозділу кадрового забезпечення та заступник керівника органу (підрозділу) у якому проводиться конкурс, який і очолює комісію, а також представники громадських організацій за умови, що їх фахова підготовка відповідає змісту іспиту [11].

Варто зазначити, що перелік питань на перевірку знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень органу (підрозділу) та посади, по якій оголошено конкурс, повинен бути затверджений керівником цього органу (підрозділу), і ці питання повинні бути опублікованими на сайті органу (підрозділу) Національної поліції, яким оголошено конкурс.

4) Співбесіда з кандидатами. Співбесіда проводиться з метою уточнення результатів вивчення документів, іспиту та формування у членів комісії повної і об'єктивної думки про особистість претендента, його професійну компетентність та фахові якості. Під час проведення співбесіди поліцейській комісії необхідно оцінити якості претендентів за наступними параметрами: лідерські здібності; організаторські здібності; професійна компетентність; морально-етичні погляди, стандарти і переконання (патріотизм, самокритичність, чесність, почуття власної гідності, культура спілкування, тактовність, принциповість, неупередженість, відповідальність, прагнення дотримуватися норм професійної та службової етики тощо); аналітичні здібності; комунікативні здібності; стресостійкість (спроможність ефективно діяти і керувати як у штатних, так і екстремальних ситуаціях, спроможність у разі нагальної потреби брати на себе додаткові завдання, готовність докладати зусиль для досягнення професійної мети) [11].

5) Прийняття рішення за результатами конкурсу, його оголошення та реалізація. Обговорення результатів конкурсу та ухвала рішення повинно здійснюватися поліцейською комісією негайно після завершення співбесіди. Рішення повинно бути прийнятим шляхом голосування, яке може бути як відкритим, так і таємним. Результати конкурсу повинні бути оприлюднені протягом 24 годин після складення протоколу шляхом розміщення у друкованому вигляді відповідної інформації на інформаційних стендах у доступних для загального огляду місцях, розташованих у приміщеннях органу (підрозділу) Національної поліції, а також на офіційному веб-сайті органу (підрозділу) Національної поліції та веб-сайті Національної поліції [11].

На підставі викладеного можна дійти висновку, що процес управління корупційними ризиками під час підбору, підготовки кадрів та проходження служби в органах Національної поліції складається із п'яти ключових взаємопов'язаних етапів: 1) підготовки та планування оцінки корупційних ризиків. Даний етап підготовки до проведення оцінки корупційних ризиків включає в себе вирішення наступних заходів: 1) прийняття рішення керівництвом органу Національної поліції про проведення оцінки ризиків; 2) визначення формату процесу оцінки (у формі самооцінки, тобто самостійно органами поліції без залучення сторонніх експертів; спільно з залученими незалежними експертами, обізнаними з методикою оцінки корупційних ризиків; або повним аутсорсингом незалежним експертам); 3) формування робочої групи; 4) навчання робочої групи; 5) розробку плану проведення оцінки ризиків (у якому повинно бути передбачено заходи та завдання, які мають бути виконані на кожному етапі, відповідальні за здійснення завдань особи та визначені строки) [9, с. 10-13]; 2) проведення оцінки корупційних ризиків. Корупція найчастіше пов'язана з прийняттям управлінських (кадрових) рішень і виникає через уразливість до корупції процесів та обставин, які оточують процес прийняття управлінських (кадрових) рішень. Тому необхідно детально проаналізувати процеси, через які органи Національної поліції реалізу-

ють свої основні та допоміжні функції, з метою виявлення їхньої уразливості до корупції. Для визначення чинників та загроз корупційних вчинків кожен процес має бути ідентифіковано, змодельовано та проаналізовано [9, с. 17]. Аналіз ризику включає оцінку ймовірності та наслідків загроз корупційного вчинку з урахуванням наявності та ефективності існуючих заходів контролю та запобігання корупції. Зіставлення ймовірності, наслідків та існуючого контролю дає можливість визначити рівень і, через це, пріоритетність ризиків [9, с. 23]; 3) розробки плану реагування на корупційні ризики. Цей етап передбачає вибір варіантів реагування, визначення залишкових ризиків, визначення необхідних ресурсів для запровадження заходів, мету та показники вимірювання результатів, а також відповідальних за впровадження, строки впровадження та план моніторингу виконання плану. Вся ця інформація має бути узагальненою в плані запобігання корупції [9, с. 27]. В цілому варто вказати, що заходи реагування на корупційні ризики можна поділити на три загальних типи: превентивні, правозастосовні, просвітницькі; 4) інформування (усвідомлення важливості участі особового складу в процесі та сприяння досягненню мети виявлення та оцінки ризиків та розробки плану запобігання корупції). Працівників органів поліції має бути поінформовано про проведення заходів з оцінки корупційних ризиків на стадії планування через проведення загальних зборів, інформаційне повідомлення через Інтернет, або іншими засобами. Інформування на стадії планування має за мету заохотити працівників поліції брати активну участь у заходах по проведенню оцінки ризиків. Поліцейські також мають усвідомити не лише важливість, але й корисність заходу [9, с. 33]; 5) моніторингу та перегляду.

Висновки. Таким чином, першочерговими заходами, необхідними для мінімізації корупційних ризиків під час проходження служби в органах Національної поліції слід назвати: 1) проведення всебічного відбору кадрів, при якому не допускається прийом на роботу осіб, що мають серйозні особисті недоліки, соціальні зв'язки, які порочать їх, або факти біографії, які свідчать про наявність у них моральних де-

фектів; 2) забезпечення належного документування конкурсної процедури, фіксацію стадій та результатів конкурсу на спеціальних бланках або в протоколах, що одразу підписуються членами комісії; 3) встановлення процедури розкриття інформації стосовно конфлікту інтересів членами конкурсної комісії та відмови у включенні до складу членів цієї комісії; 4) попереджати претендентів на посаду щодо відповідальності за подання недостовірних відомостей про себе; 5) забезпечення перевірки достовірності наданих претендентом на посаду відомостей щодо себе з оригіналами або завереними копіями відповідних документів, а також його відповідності кваліфікаційним вимогам (у випадку, якщо не проводиться спеціальна перевірка); 6) поширення інформації про вакантні посади та оголошені конкурси, аби забезпечити відповідність претендентів встановленим критеріям та залучення до конкурсу більшого кола осіб, що сприятиме змагальності цієї процедури; 7) запобігання залученню внутрішніх претендентів на посаду (осіб які вже працюють в органі), до будь-яких заходів з організації добору кадрів, конкурсу; 8) відображення у документації за результатами проведення конкурсу мотивів ухваленого рішення; 9) запровадження прогресивної системи матеріального та інших видів стимулювання; 10) забезпечення змішаного стилю керівництва; 11) проведення організаційних заходів, що сприяють збереженню службової таємниці.

Література

1. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2 (25). С. 267-277.
2. Хитра О. В. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 163-167.
3. Москвитин К. П. Управление кадровыми рисками предприятия / К. П. Москвитин, А. Г. Бадалова. *Российское предпринимательство*. 2005. № 7. С. 92-98.
4. Гончаров Є. В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. Львів, політехніка, 2008. С. 60-63.
5. Пронина І. В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Ижевск, 2005. 169 с.
6. Смагулов А. М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом. URL: www.erudition.ru.
7. Буланова Е. Н. Определение понятия кадрового риска. *Управление персоналом*. Ученые записки. Книга V / под ред. В. К. Потемкина. СПб., 2007. 334 с.
8. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і Фінанси*. 2016. № 3. С. 15-23.
9. Посібник з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції / С. Вінборн, В. Сисоев, В. Ткаченко. К.: USAID/FINREP-II, 2015. 72 с.
10. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/580-19>.
11. Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантної посади середнього та вищого складу Національної поліції України: Національна громадська платформа «Реформуємо МВС: прозорість та відповідальність» URL: <http://www.politican.com.ua/1/0/0/140233.htm>.