



Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право;

УДК 378:351.74:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15598091>

Функція «управління персоналом» в закладах вищої освіти

Міністерства внутрішніх справ України

Григорчук Олена Юріївна

здобувач кафедри

адміністративного права та процесу,

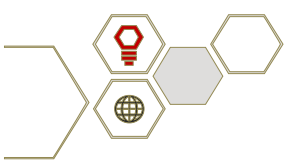
Національної академії внутрішніх справ,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2437-8693>

Прийнято: 09.05.2025 | Опубліковано: 19.05.2025

***Анотація.** У статті розглянуто поняття та зміст функції «управління персоналом» у закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України як складової частини загальної системи державного управління людськими ресурсами. Зазначено, що ефективне управління персоналом у відомчих освітніх установах має свою специфіку, оскільки поєднує елементи освітньої, адміністративної, дисциплінарної та правоохоронної діяльності.*

Здійснено аналіз наукових підходів до трактування сутності управління персоналом, виокремлено його ключові компоненти: планування кадрових потреб, професійний добір та адаптація кадрів, система підвищення кваліфікації та професійного розвитку, оцінювання результатів службової діяльності, мотивація працівників, а також заходи соціального, правового й морально-психологічного забезпечення. Особлива увага приділяється формуванню та підтриманню високого рівня корпоративної культури, професійної етики та патріотичного виховання персоналу. Підкреслено, що в



умовах реформування правоохоронної системи, а також зростання суспільного запиту на якісну підготовку поліцейських, функція управління персоналом у вищих навчальних закладах Міністерства внутрішніх справ України набуває стратегічного значення. У статті також обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних підходів до управління персоналом на основі принципів результативності, прозорості, справедливості та професійної компетентності. За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення кадрової політики у сфері освітньої діяльності Міністерства внутрішніх справ України, що сприятиме підвищенню ефективності підготовки майбутніх правоохоронців.

Ключові слова: персонал, кадри, заклад вищої освіти, Міністерство внутрішніх справ України, управління персоналом, кадрова політика, кадровий менеджмент.

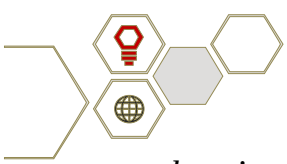
The "personnel management" function in higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

Hryhorchuk Olena

PhD student of the Department of Administrative Law and Process,
National Academy of Internal Affairs,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2437-8693>

Abstract. *The article examines the concept and content of the function of “personnel management” in higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine as a component of the general system of state human resources management. It is noted that effective personnel management in departmental educational institutions has its own specifics, as it combines elements of educational, administrative, disciplinary and law enforcement activities.*

An analysis of scientific approaches to the interpretation of the essence of personnel management was carried out, and its key components were identified:

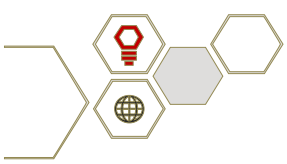


planning of personnel needs, professional selection and adaptation of personnel, a system of advanced training and professional development, assessment of performance, employee motivation, as well as measures of social, legal and moral and psychological support. Special attention is paid to the formation and maintenance of a high level of corporate culture, professional ethics and patriotic education of personnel. It is emphasized that in the conditions of reforming the law enforcement system, as well as the growth of public demand for high-quality training of police officers, the function of personnel management in higher educational institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine is gaining strategic importance. The article also substantiates the need to implement innovative approaches to personnel management based on the principles of effectiveness, transparency, fairness and professional competence. Based on the results of the study, directions for improving personnel policy in the field of educational activities of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine are proposed, which will contribute to increasing the effectiveness of training future law enforcement officers.

Keywords: *personnel, personnel, higher education institution, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, personnel management, personnel policy, personnel management.*

Постановка проблеми/ У сучасних умовах трансформації системи державного управління та реформування сектору безпеки й оборони України особливої актуальності набуває проблема ефективного функціонування відомчих закладів вищої освіти (далі - ЗВО) Міністерства внутрішніх справ (далі - МВС) України. Вони відіграють ключову роль у підготовці кваліфікованих фахівців для органів Національної поліції та інших структур МВС. Одним із базових чинників, що визначають ефективність цієї підготовки, є якісна організація функції управління персоналом у таких навчальних закладах.

Функція управління персоналом у ЗВО МВС має комплексний характер, оскільки охоплює не лише процеси добору, розстановки, мотивації та оцінювання працівників, а й враховує специфіку відомчої служби, включаючи



дисциплінарну відповідальність, вимоги до морально-психологічної стійкості та ідеологічної підготовки кадрів. Проте, на практиці існує низка проблем: відсутність єдиного концептуального підходу до змісту цієї функції в умовах службової специфіки; недосконалість механізмів адаптації нових працівників; недостатній рівень кадрового резерву; відсутність системності у професійному розвитку персоналу; фрагментарність підходів до формування корпоративної культури та управлінської етики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління персоналом у системі вищої освіти та, зокрема, у відомчих закладах освіти МВС України, набула наукової уваги в контексті досліджень з адміністративного права, педагогіки, соціології та державного управління. У сфері діяльності правоохоронних органів, зокрема щодо управління кадрами в органах внутрішніх справ, дослідження проводилися такими вченими, як А. В. Андрейчук [1], О. М. Бандурка [2], В. І. Барко [3], Д. Г. Берестень [4], Х. З. Босак [5], К. Л. Бугайчук [6], Р. І. Горяченко [7], І. О. Іванов [8], Н. П. Матюхіна [9], В. А. Савченко [10], М. М. Тишлек [11] та інші. Вони аналізували еволюцію кадрової системи МВС, підходи до підбору, підготовки та атестування особового складу, а також зміни в кадровій політиці в умовах реформ.

Проте, незважаючи на наявність окремих фундаментальних і прикладних досліджень, комплексного наукового осмислення змісту функції «управління персоналом» саме в ЗВО МВС України на сьогодні все ще недостатньо. Більшість досліджень фрагментарно висвітлюють лише окремі аспекти кадрової роботи (добір, мотивація, підготовка, атестація), тоді як загальносистемний підхід, що охоплює усю функціональну структуру управління персоналом у відомчих ЗВО, потребує подальшого глибокого вивчення з урахуванням сучасних викликів безпеки, цифровізації освіти, євроінтеграційних процесів та воєнного стану.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У рамках дослідження функції управління персоналом в закладах вищої освіти



Міністерства внутрішніх справ України виокремлено кілька невирішених аспектів, які потребують додаткового вивчення та наукового обґрунтування. Зокрема, дослідження виявило недостатній рівень розробленості таких складових проблеми:

відсутність єдиної стратегії розвитку кадрового потенціалу вищих навчальних закладів МВС, яка б враховувала специфіку підготовки кадрів для потреб органів внутрішніх справ, що обмежує ефективність їхнього функціонування в умовах реформування;

низький рівень інтеграції функцій управління персоналом в навчальні процеси, що призводить до недостатньої мотивації та професійного розвитку співробітників, а також до обмежених можливостей для реалізації кадрового потенціалу в межах МВС;

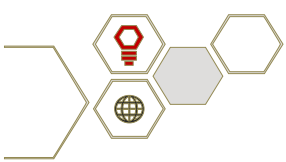
невизначені структурні елементи системи управління персоналом у ЗВО МВС.

Ці аспекти залишаються недостатньо дослідженими і є основою для подальших наукових розробок, спрямованих на вдосконалення управлінських процесів в системі вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

- встановити місце кадрового забезпечення у системі вищої освіти загалом
- визначити ефективність організації роботи в ЗВО МВС України
- розкрити функції управління персоналом у ЗВО системи МВС України
- окреслити структурні елементи системи управління персоналом у ЗВО МВС.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні діє розгалужена система закладів вищої освіти різних форм власності, що створює сприятливі умови для широкого доступу молоді до здобуття вищої освіти. Подальший розвиток цієї освітньої мережі значною мірою залежатиме від активної участі приватних вищих навчальних закладів, які запроваджують європейські освітні



стандарти, впроваджують інноваційні методи навчання і сприяють формуванню конкурентного освітнього простору, орієнтованого на інтеграцію в європейське академічне середовище.

Необхідність глибокого аналізу цієї тематики зумовлюється, зокрема, актуальними викликами, пов'язаними з підготовкою здобувачів вищої освіти, що належать до категорії військовозобов'язаних, до оборони держави в умовах повномасштабної агресії та затяжної, виснажливої війни. У цьому контексті виховна складова освітнього процесу набуває особливого значення, оскільки вона покликана формувати у молоді патріотичні переконання, моральну витримку та готовність до жертвовного служіння Батьківщині, що є адекватною відповіддю на виклики сучасної геополітичної ситуації [7, с. 125-126].

Однією з основних умов гармонійного розвитку сучасного українського суспільства та правової демократичної держави є забезпечення якісної, сучасної та ефективної вищої освіти для громадян. Така освіта повинна сприяти формуванню нової національної еліти, здатної належно захищати права і свободи громадян, розвивати інноваційний бізнес, надавати високоякісні адміністративні та соціальні послуги, забезпечувати бездоганний правопорядок і, найголовніше, гарантувати недоторканність та територіальну цілісність України. Будь-яка система публічного управління залежить від людського фактору та кадрового потенціалу, які забезпечують її ефективну діяльність. Тому кадрове забезпечення відіграє важливу роль у сфері вищої освіти в цілому. Ключовим аспектом підбору та управління персоналом є саме кадри, тому для належної організації роботи в закладі вищої освіти необхідно зосередити увагу на правильному управлінні кадровими та виховними процесами. Адже виконання завдань та цілей адміністративних органів значною мірою залежить від кожного окремого науково-педагогічного працівника, декана, ректора, які разом складають злагоджений механізм, що безпосередньо впливає на якість освітнього та виховного процесу в закладі вищої освіти [8, с. 46-47].

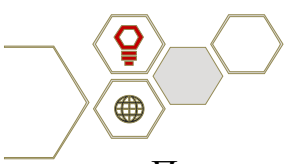
Одним з основних завдань, які стоять перед вченою радою та керівництвом кожного закладу вищої освіти, є формування ефективного колективу працівників



і забезпечення організації кваліфікованими кадрами. Ключову роль у вирішенні цього завдання відіграє процес створення та розвитку кадрового забезпечення установи. Згідно з сучасними науковими підходами, сутність управління кадровим забезпеченням можна визначити як процес пошуку персоналу, оцінювання його компетенцій, формування відносин з метою забезпечення державної установи робочою силою для подальшого ефективного використання та кар'єрного просування. Це процес найму працівників, що включає етапи пошуку, вибору та добору персоналу, первинного формування кадрового складу, розвитку і вдосконалення структури кадрів, а також підвищення якості трудового потенціалу.

Відзначимо, що підготовка кадрів для системи МВС України здійснюється закладами вищої освіти юридичного профілю (у тому числі зі специфічними умовами навчання) за цільовими планами і програмами з чітко визначених освітніх (освітньо-кваліфікаційних) рівнів за напрямками «Право» і «Правоохоронна діяльність». Наразі фахова освіта правоохоронців (юридична освіта) здійснюється за освітніми програмами, основу яких складає затверджений МОН України перелік базових і спеціальних юридичних дисциплін, орієнтованих на формування професійних компетентностей з теорії права, конституційного, адміністративного, кримінального і цивільного (матеріального і процесуального), господарського та інших галузей права, ряду спеціальних юридичних дисциплін (кримінології, криміналістики, юридичної психології, оперативно-розшукової діяльності), передбачених кваліфікаційними вимогами до кандидатів, які можуть обіймати посади або провадити види діяльності за наявності вищої юридичної освіти.

Наприклад, у Національній академії внутрішніх справ кадровий потенціал формується завдяки досвідченим фахівцям, чия праця є основою для забезпечення високоякісного кадрового складу навчального закладу. Підбір кращих спеціалістів та систематична робота зі співробітниками академії лежать в основі її успішної діяльності. Основними завданнями підрозділу є забезпечення виконання вимог Конституції України, законодавчих актів України, указів



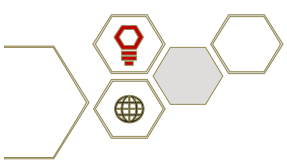
Президента, постанов Кабінету Міністрів України щодо організації роботи з підбору та розстановки працівників університету, а також контроль за комплектуванням та проходженням служби студентами денної форми навчання, що навчаються за державним замовленням. Крім того, підрозділ відповідає за виконання вимог щодо запобігання корупції, зміцнення якісного складу працівників академії та забезпечення відповідності внутрішнім нормативним актам, включаючи накази закладу освіти [12].

Кадрове забезпечення повинно розвиватися відповідно до кількісних і якісних критеріїв розвитку закладу вищої освіти, представляючи собою безперервний процес удосконалення трудового потенціалу та залучення нових кадрів. Реалізація кадрової політики здійснюється через активну діяльність закладу, спрямовану на впровадження комплексу ініціатив, що стосуються організації освіти та управління, і націлену на задоволення потреб державних органів у кваліфікованих кадрах. Це, зокрема, система підготовки кадрів, оновлення компетенцій публічних службовців, забезпечення їх професійного розвитку та підвищення якості робочої сили [6, с. 129-130]. Отже, кадрове забезпечення закладу вищої освіти має такі ключові особливості: його мета – формування результативного колективу та забезпечення організації кваліфікованими кадрами; воно базується на наукових підходах європейського публічного адміністрування в кадровій політиці; розвивається відповідно до кількісних і якісних показників, що відповідають етапам розвитку закладу освіти; спрямоване на задоволення потреб державних органів у кадрах відповідної кваліфікації; забезпечує чітку послідовність у процесі пошуку, відбору та підбору персоналу для формування висококваліфікованого кадрового складу [11, с. 173-174].

Функції кадрового забезпечення – це ключові напрями діяльності, які охоплюють процеси формування, підтримки, розвитку та ефективного використання персоналу в організації. У ЗВО системи МВС України ці функції мають специфічний зміст, зумовлений потребами публічної служби, правоохоронної діяльності та освітнього процесу. Ось основні функції кадрового



забезпечення: 1) планування кадрових потреб - передбачає визначення необхідної кількості, структури й кваліфікації працівників для ефективного функціонування установи. Враховується стратегія розвитку ЗВО, обсяг державного замовлення, кадрова плинність, специфіка навчальних програм тощо; 2) підбір, добір та розстановка кадрів - охоплює процедури пошуку кандидатів, проведення конкурсного відбору, перевірки професійної відповідності, призначення на посади. Важливо забезпечити відповідність кандидатів вимогам публічної служби, зокрема з урахуванням бездоганної ділової репутації, фізичної та психічної готовності до служби; 3) атестування та оцінювання персоналу - регулярна оцінка професійної діяльності, ділових та моральних якостей працівників, визначення їх відповідності займаним посаді, перспектив кар'єрного зростання. У МВС ця функція має особливе значення через необхідність суворого контролю за рівнем службової дисципліни; 4) організація професійного навчання та підвищення кваліфікації - включає підготовку, перепідготовку, стажування, навчальні курси та інші форми професійного розвитку персоналу. Це особливо актуально в умовах реформування правоохоронної системи й необхідності постійного оновлення знань і навичок; 5) управління кар'єрою персоналу - спрямована на формування умов для службового та професійного зростання працівників, створення ефективної системи внутрішнього кадрового резерву, планування кар'єрних маршрутів; 6) соціальне забезпечення та мотивація персоналу - передбачає реалізацію заходів соціального захисту, надання пільг, підтримку життєдіяльності працівників, розвиток корпоративної культури, стимулювання результативності праці; 7) облік, аналіз і контроль кадрової інформації - формування кадрових баз даних, ведення особових справ, статистичний аналіз складу персоналу, моніторинг плинності, аналіз причин звільнень тощо; 8) правове забезпечення кадрової роботи - дотримання чинного законодавства при реалізації кадрових процедур: трудового права, антикорупційних норм, вимог до проходження служби, умов контрактів, нормативів МВС тощо. Усі ці функції забезпечують стабільне, ефективне й правове функціонування системи

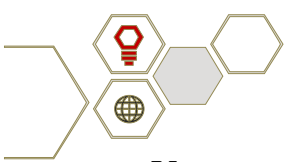


кадрового управління в ЗВО, що належать до структури МВС України [1, с. 74-75].

Слід звернути увагу, що всі ці функції, які зазначені можна об'єднати в функцію управління персоналом у ЗВО МВС України, яка є системним і багатоаспектним процесом, що охоплює комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності особового складу освітніх установ. Умовно її можна поділити на такі основні складові: планування кадрового потенціалу, добір і розстановку персоналу, організацію професійного навчання і підвищення кваліфікації, мотивацію та стимулювання працівників, організацію роботи з молодими фахівцями, управління кар'єрою, оцінку результатів службової діяльності, соціальний супровід та забезпечення внутрішньої дисципліни [13, с. 42-43].

У ЗВО МВС України специфіка функції управління персоналом полягає у поєднанні освітньо-наукової діяльності з правоохоронною специфікою. Це передбачає не лише забезпечення належного рівня педагогічного складу, а й дотримання морально-психологічної стійкості, службової дисципліни та професійної доброчесності працівників [14]. Таким чином, система управління персоналом має функціонувати не лише за загальнодержавними підходами до менеджменту людських ресурсів, а й враховувати особливі вимоги нормативно-правового регулювання у сфері правоохоронної діяльності. Особливе значення має стратегічне планування та прогнозування кадрових потреб закладу. Воно повинно бути тісно пов'язаним із завданнями, які ставить перед вищими МВС: підготовка фахівців нової формації, здатних ефективно діяти в умовах зміненої парадигми безпекового середовища [15, с. 17].

Не менш важливим є розвиток системи професійного зростання персоналу, що передбачає постійне оновлення знань, освоєння новітніх методик викладання, здатність до адаптації в умовах швидкоплинних змін. Тут актуальними є такі інструменти, як атестація, внутрішнє та зовнішнє навчання, участь у професійних конкурсах, стажування тощо [4, с. 139-140]. Також необхідним елементом є мотивація персоналу – як матеріальна, так і моральна.

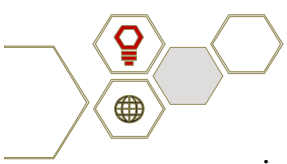


У системі МВС мотиваційна політика має бути спрямована не лише на винагороду за досягнення, а й на створення корпоративної культури, яка сприяє високому рівню довіри, відповідальності та лояльності до системи. Управління персоналом у закладах вищої освіти МВС України також включає вирішення завдань соціального забезпечення, збереження психологічного здоров'я працівників, їх правовий та моральний захист. У цьому контексті важливим є функціонування психологічних служб, профспілкових організацій, комісій з етики та дисципліни [5, с. 431-432].

Таким чином, функція управління персоналом у ЗВО МВС України охоплює багатофакторну систему заходів, які мають забезпечити формування ефективного професійного колективу, здатного якісно виконувати функції підготовки майбутніх поліцейських і працівників правоохоронних органів, відповідаючи на виклики сучасності. Вдосконалення функції управління персоналом у ЗВО МВС України повинно здійснюватися на основі: чіткого нормативного регулювання; впровадження сучасних управлінських технологій; підвищення прозорості процедур добору й оцінювання; системного розвитку кадрового потенціалу; формування ефективного механізму професійного зростання.

Висновки. Підводячи підсумки, слід зазначити, що кадрове забезпечення посідає провідне місце у системі вищої освіти загалом. Ефективна організація роботи в ЗВО МВС України значною мірою залежить від якісного управління кадровими та виховними процесами, адже саме персонал – науково-педагогічні працівники, декани, ректори – становлять цілісний і злагоджений механізм, який безпосередньо впливає на рівень надання освітніх послуг і результативність виховної діяльності.

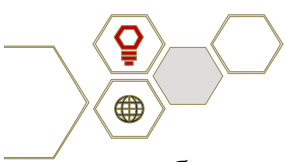
Серед головних завдань, що стоять перед вченою радою та адміністративним керівництвом закладу освіти, ключовим є формування професійного та ефективного кадрового колективу. Вирішальна роль у цьому процесі належить системному підходу до розвитку кадрового потенціалу, а також функції «управління персоналом». Сучасна наукова думка трактує



управління кадровим забезпеченням як багатоступеневий процес, що охоплює пошук, оцінювання професійних якостей персоналу, встановлення організаційних відносин задля забезпечення установи необхідною робочою силою, її ефективного залучення та подальшого кар'єрного зростання. Це включає всі етапи кадрового менеджменту – від рекрутингу до формування внутрішньої кадрової структури, підвищення кваліфікації співробітників і підсилення їх професійної спроможності.

Проведене дослідження засвідчило, що функція управління персоналом у ЗВО системи МВС України є однією з ключових у структурі внутрішньої організації освітньої установи та важливою складовою загальнодержавної кадрової політики у сфері правоохоронної діяльності. Ефективне управління персоналом забезпечує стабільне функціонування ЗВО, збереження професійного потенціалу, формування висококваліфікованого викладацького складу та виховання майбутніх правоохоронців, здатних діяти в умовах сучасних викликів.

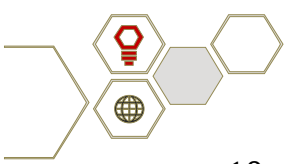
У процесі дослідження з'ясовано, що система управління персоналом у ЗВО МВС охоплює не лише добір, розстановку і розвиток кадрів, але й комплекс заходів з формування професійної культури, мотивації, підтримки дисципліни, а також забезпечення службової кар'єри та соціального захисту працівників. Особливого значення набуває відповідність кадрових рішень принципам публічного адміністрування, з урахуванням специфіки правоохоронної служби, національних інтересів та викликів безпеки держави. Підсумовуючи, можна констатувати, що вдосконалення функції управління персоналом у ЗВО МВС України повинно здійснюватися на основі: чіткого нормативного регулювання; впровадження сучасних управлінських технологій; підвищення прозорості процедур добору й оцінювання; системного розвитку кадрового потенціалу; формування ефективного механізму професійного зростання. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вивчення моделей стратегічного управління людськими ресурсами в освітніх установах сектору безпеки та



оборони, зокрема в умовах воєнного стану, з метою підвищення адаптивності, стійкості та результативності їх кадрової політики.

Список використаних джерел

1. Андрейчук А. В. Адміністративно-правове забезпечення кадрової та виховної роботи у закладах вищої освіти в Україні: дис... докт. філос. : 081 «Право». Київ, 2024. 213 с.
2. Бандурка О.М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удоскона- лення. Х.: Основа, 1996. 398 с.
3. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід). Монографія. К., Ніка-Центр, 2003. 124 с.
4. Берестень Д. Г. Адміністративно-правові засади добору на посаду поліцейського в Україні: дис. ... док. філос.: 081 – Право. Київ, 2021. 206 с.
5. Босак Х. З. Кадрова політика в органах внутрішніх справ України – механізм реалізації кадрового потенціалу. *Юридичний вісник*. 2014. № С. 419–424.
6. Бугайчук К. Л. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125–131.
7. Горяченко Р. І. Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект: дис... докт. філос. : 081 «Право». Київ, 2022. 334 с.
8. Іванов І.О., Пилипчук В.В. Теоретичні аспекти управління персоналом у закладах вищої освіти. *Вісник НАДУ. Серія: Державне управління*. 2021. № 1. С. 44–50.
9. Матюхіна, Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07/ Н. П. Матюхіна; МВС України, Нац. ун-т внутр. справ. - Харків, 2002. - 36 с.



10. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
11. Тишлек М. М. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України: дис... докт. філос. : 081 «Право». Кропивницький, 2023. 232 с.
12. Відділ кадрового забезпечення. Національна академія внутрішніх справ. 2025. URL: <https://www.navs.edu.ua/strukturni-pidrozdili-akademiyi/viddil/kadrov-zabez.html>
13. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
14. Управління персоналом у наукових організаціях на прикладі ВУЗу або інших наукових закладів. *Знання*. 2022. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/upravlinnja-personalom-u-naukovih>
15. Курисько І. Державне управління розвитком кадрового потенціалу закладів вищої освіти. : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 25.00.02. Київ, 2016. 25 с