МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГРИГОРЧУК ОЛЕНА ЮРІЇВНА

УДК 342.951 (477)

ДИСЕРТАЦІЯ
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

08 – Право
081 – Право

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ О. Ю. Григорчук

Науковий керівник: **Тичина Дмитро Михайлович,**
доктор юридичних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Григорчук О. Ю. Адміністративно-правові засади роботи з персоналом в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису*.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – «Право». – Національна академія внутрішніх справ, Київ, 2026.

Дисертація є одним із перших монографічних досліджень в якому реалізовано теоретико-правовий підхід до формування адміністративно-правових засад роботи з персоналом в ЗВО МВС України із визначенням шляхів реалізації низки праксеологічних завдань в умовах модернізації правоохоронних органів, воєнного стану і післявоєнного відновлення країни

Здійснено періодизацію формування та розвитку підготовки персоналу в системі МВС України, що охоплює етапи «*інституційної стагнації*» (1991–2014 рр.) – інституційне формування системи підготовки персоналу МВС України, розвиток мережі відомчих закладів освіти та поступове оновлення змісту професійної підготовки та «*європетизації/модернізації*» (з 2015 р.) – реформування системи МВС України, оновлення освітнього законодавства, розвитком ЗВО правоохоронного та безпекового спрямування, зокрема поліцейського, прикордонного, військово-правоохоронного та цивільного захисту, що відображає багатокомпонентний характер системи; запровадження інноваційних механізмів управління персоналом адаптованих до сучасних гібридних загроз й безпекових викликів.

Сформульовано поняття функції роботи з персоналом у ЗВО зі специфічними умовами навчання як врегульованої законодавством системної діяльності уповноважених суб’єктів щодо планування, добору, призначення, адаптації, професійного розвитку, оцінювання, мотивації, соціального і правового захисту, психологічного супроводження, дисципліни та виховання персоналу, спрямованої на належне функціонування відомчого закладу освіти, забезпечення якості освітнього процесу та підготовку кадрів, комплексний зміст

якої становлять нормативно-правова, організаційно-управлінська, кадрова, освітня, виховна, дисциплінарна, соціальна, психологічна, інформаційно-аналітична та воєнна-безпекова складова.

Здійснено систематизацію нормативно-правових актів, що регулюють роботу з персоналом у ЗВО МВС України за конституційним, законодавчим, підзаконним, відомчим та інституційним рівнями з формулюванням пропозицій щодо оновлення відомчих положень, уніфікації кадрових процедур, чіткого розмежування повноважень суб'єктів кадрової роботи, посилення правових гарантій професійного розвитку, психологічного супроводу, академічної доброчесності, службової дисципліни, охорони праці та захисту персональних даних працівників, курсантів і слухачів, а також нормативного супроводу реалізації Концепції запровадження трирівневої моделі підготовки поліцейських.

Обґрунтовано теоретичне значення адміністративно-правових засад планування роботи з персоналом у ЗВО МВС України як сукупності нормативно-правових, організаційних та управлінських положень, у яких закріплено: 1) зміст і сутність планування роботи з персоналом; 2) систему та правовий статус суб'єктів планування; 3) принципи, мету, етапи, форми, інформаційні джерела та адміністративно-правові процедури планування, включаючи кадровий аудит, державне замовлення, кадровий резерв, моніторинг, сценарне планування та планування безперервності діяльності в умовах воєнного стану, із обґрунтуванням доцільності запровадження у системі МВС єдиного відомчого порядку планування роботи з персоналом закладів вищої освіти.

Запропоновано систему критеріїв оцінювання ефективності адміністративно-правового планування роботи з персоналом у ЗВО МВС України, яку становлять: *нормативно-правові* – узгодженість планування з нормативно-правовими актами, чіткість компетенції суб'єктів планування, процедурність розроблення, погодження, коригування й перегляду планів; *організаційні* – своєчасність рішень, забезпечення координації дій, взаємодія усіх ланок планування, стабільність циклу та ресурсне забезпечення заходів; *кадрово-*

аналітичні – здійснення кадрового аудиту, обліку, прогнозування кількісної та якісної потреби в персоналі, оцінювання кадрового резерву, професійного розвитку й ризиків кадрового вибуття; *оперативно-безпекові* – адаптація до умов воєнного стану, врахування безпекових ризиків, забезпечення сценарного реагування, безперервності освітньої, наукової та службової діяльності, моніторинг і своєчасне коригування управлінських рішень.

Визначені пріоритети оптимізації комплектування, розстановки, розподілу персоналу ЗВО МВС України шляхом прийняття Порядку здійснення організаційно-штатних заходів у ЗВО МВС України та Порядку функціонування цифрової системи кадрового замовлення з доповненням сценарним розподілом штатної чисельності, визначенням мінімально допустимої функціональної чисельності, забезпеченням взаємозамінності, захищеним цифровим обліком, кадровим забезпеченням релокованих закладів і механізмами професійної реінтеграції мобілізованих працівників, ветеранів та осіб, які виконували завдання в районах бойових дій;

Визначено адміністративно-правові засади організації професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу системи МВС України в умовах воєнного стану: стратегічність – орієнтацію професійного розвитку на довгострокові потреби системи МВС України, трансформацію правоохоронних функцій і перспективи післявоєнного відновлення; комплексність – урахування освітніх, наукових, службових, психологічних і безпекових складових підготовки; професійну спрямованість – розвиток компетентностей, необхідних для виконання практичних завдань; спеціалізацію – диференціацію змісту, форм і періодичності професійного навчання залежно від правового статусу, посади й функцій працівника; безперервність – систематичне оновлення професійних знань, умінь і навичок персоналу відповідно до змін законодавства, практики діяльності, безпекового середовища та завдань системи МВС України; координацію – узгодженість дій МВС України та ЗВО під час планування та організації професійного навчання; результативність – оцінювання професійного навчання.

Узагальнений зарубіжний досвід правового забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування (Австрія, Грузія, Естонія, Нідерланди, Польща, США, Фінляндія, ФРН, Хорватія) дозволив обгрунтувати перспективи його використання у підготовці поліцейських за рівнями – базова підготовка (загальна базова підготовка, яку проходять працівники всіх поліцейських служб, та спеціальної підготовки відповідно до кадрових потреб практичних підрозділів і майбутньої спеціалізації) з присвоєнням кваліфікації «поліцейський» (І рівень); спеціалізована підготовка керівного складу поліції середньої ланки (ІІ рівень); підготовка управлінських кадрів вищого керівного складу поліції (ІІІ рівень).

Наголошено на трансформації системи підготовки персоналу МВС України в умовах воєнного стану з переходом до системи, орієнтованої на формування готовності працівників такого центрального органу виконавчої влади до виконання службових завдань в умовах бойових загроз, евакуації населення, несення служби на блокпостах, проведення стабілізаційних заходів на деокупованих територіях, документування воєнних злочинів, фіксації наслідків обстрілів, міжвідомчої взаємодії із суб'єктами сектору безпеки і оборони та забезпечення правоохоронної діяльності у період післявоєнного відновлення України.

Окреслені стратегічні пріоритети модернізації роботи персоналу ЗВО МВС України за умов воєнного стану та післявоєнного відновлення країни шляхом: прийняття запропонованого проєкту Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС України та здійснюють підготовку поліцейських, який визначає порядок організації діяльності таких ЗВО, їх структуру, завдання і повноваження, основні права і обов'язки засновника й учасників освітнього процесу, фінансово-економічні відносини та міжнародне співробітництво; систематизації відомчих та інституційних нормативно-правових актів, що регулюють роботу з персоналом; удосконалення кадрового планування, організаційно-штатної роботи, кар'єрного розвитку, кадрового резерву та оцінювання результатів

діяльності персоналу; модернізації добору, конкурсного відбору й призначення працівників; розвитку професійного навчання, наукове забезпечення, підвищення кваліфікації, післядипломної освіти, службової підготовки та безперервного професійного розвитку; посилення психологічної підтримки, мотивації й соціального захисту персоналу; цифровізації кадрових процесів із запровадженням інтегрованої цифрової кадрової системи; забезпечення доброчесності, запобігання корупційним ризикам і формування службової етики; посилення взаємодії ЗВО з практичними підрозділами, Департаментом персоналу МВС України, органами-замовниками, випускниками й науково-педагогічними працівниками; розвитку міжнародної співпраці, імплементації зарубіжного досвіду.

Ключові слова: персонал, кадри, заклад вищої освіти, Міністерство внутрішніх справ України, вища освіта, адміністративно-правові засади, адміністративно-правове регулювання, кадрове забезпечення, кадрова політика, кадровий потенціал, кадровий резерв, професійна підготовка, Національна поліція України.

ANNOTATION

Hryhorchuk O. The administrative and legal foundations of personnel management in higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine. – *Qualification scientific work in the form of a manuscript*.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 081 – «Law». – National Academy of Internal Affairs, Kyiv, 2026.

The dissertation is one of the first monographic studies to implement a theoretical and legal approach to the formation of the administrative and legal foundations of personnel work in higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, with the identification of ways to implement a number of praxeological tasks under the conditions of modernization of law enforcement agencies, martial law and post-war recovery of the country.

A periodization of the formation and development of personnel training in the system of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine has been carried out, covering the stages of «institutional stagnation» (1991–2014) – the institutional formation of the personnel training system of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, the development of the network of departmental educational institutions and the gradual renewal of the content of professional training – and «Europeanization/modernization» (from 2015) – the reform of the MIA system of Ukraine, the renewal of educational legislation, the development of higher education institutions of law enforcement and security orientation, in particular police, border guard, military-law enforcement and civil protection institutions, which reflects the multi-component nature of the system; the introduction of innovative personnel management mechanisms adapted to modern hybrid threats and security challenges.

The concept of the personnel work function in higher education institutions with specific conditions of study has been formulated as a legally regulated systematic activity of authorized entities regarding the planning, selection, appointment, adaptation, professional development, evaluation, motivation, social and legal protection, psychological support, discipline and education of personnel, aimed at

ensuring the proper functioning of a departmental educational institution, the quality of the educational process and personnel training. Its comprehensive content consists of regulatory and legal, organizational and managerial, personnel, educational, formative, disciplinary, social, psychological, information-analytical and military-security components.

A systematization of regulatory legal acts governing personnel work in higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine has been carried out according to constitutional, legislative, subordinate, departmental and institutional levels, with the formulation of proposals for updating departmental regulations, unifying personnel procedures, clearly delimiting the powers of personnel work entities, strengthening legal guarantees of professional development, psychological support, academic integrity, service discipline, occupational safety and protection of personal data of employees, cadets and students, as well as regulatory support for the implementation of the Concept for introducing a three-level model of police training.

The theoretical significance of the administrative and legal foundations of personnel work planning in higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine has been substantiated as a set of regulatory, legal, organizational and managerial provisions that establish: 1) the content and essence of personnel work planning; 2) the system and legal status of planning entities; 3) the principles, purpose, stages, forms, information sources and administrative-legal planning procedures, including personnel audit, state order, personnel reserve, monitoring, scenario planning and continuity planning under martial law, with substantiation of the expediency of introducing a unified departmental procedure for personnel work planning in higher education institutions within the MIA system.

A system of criteria for evaluating the effectiveness of administrative and legal planning of personnel work in higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine has been proposed, consisting of: regulatory and legal criteria – consistency of planning with regulatory legal acts, clarity of competence of planning entities, procedural regulation of the development, approval, adjustment and review of plans; organizational criteria – timeliness of decisions, ensuring coordination of

actions, interaction among all levels of planning, stability of the cycle and resource support for measures; personnel and analytical criteria – personnel audit, accounting, forecasting quantitative and qualitative personnel needs, evaluation of the personnel reserve, professional development and risks of personnel attrition; operational and security criteria – adaptation to martial law conditions, consideration of security risks, ensuring scenario-based response, continuity of educational, scientific and service activities, monitoring and timely adjustment of managerial decisions.

The priorities for optimizing staffing, placement and distribution of personnel in higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine have been determined through the adoption of the Procedure for Organizational and Staffing Measures in MIA higher education institutions and the Procedure for the Functioning of the Digital Personnel Order System, supplemented by scenario-based distribution of staff numbers, determination of the minimum permissible functional staffing level, ensuring interchangeability, secure digital accounting, personnel support for relocated institutions and mechanisms for the professional reintegration of mobilized employees, veterans and persons who performed tasks in combat areas.

The administrative and legal foundations for organizing professional training and advanced training of personnel of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine under martial law have been defined: strategic orientation – directing professional development toward the long-term needs of the MIA system of Ukraine, transformation of law enforcement functions and prospects of post-war recovery; comprehensiveness – taking into account the educational, scientific, service, psychological and security components of training; professional orientation – development of competencies necessary for performing practical tasks; specialization – differentiation of the content, forms and frequency of professional training depending on the legal status, position and functions of the employee; continuity – systematic updating of personnel's professional knowledge, skills and abilities in accordance with changes in legislation, practice, the security environment and the tasks of the MIA system of Ukraine; coordination – coherence of actions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine and

higher education institutions during the planning and organization of professional training; effectiveness – evaluation of professional training.

The generalized foreign experience of legal support for personnel work in law enforcement educational institutions (Austria, Georgia, Estonia, the Netherlands, Poland, the USA, Finland, the Federal Republic of Germany, Croatia) made it possible to substantiate the prospects for its use in police training by levels: basic training, including general basic training undertaken by employees of all police services and specialized training in accordance with the personnel needs of practical units and future specialization, with the qualification of «police officer» awarded (Level I); specialized training of middle-level police management personnel (Level II); training of senior police management personnel (Level III).

Emphasis has been placed on the transformation of the personnel training system of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine under martial law, with a transition to a system oriented toward forming the readiness of employees of this central executive authority to perform service tasks under conditions of combat threats, evacuation of the population, service at checkpoints, stabilization measures in de-occupied territories, documentation of war crimes, recording the consequences of shelling, interagency cooperation with entities of the security and defense sector, and ensuring law enforcement activity during the post-war recovery of Ukraine.

The strategic priorities for modernizing personnel work in higher education institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine under martial law and post-war recovery have been outlined through: adoption of the proposed draft Regulation on higher education institutions with specific conditions of study that belong to the sphere of management of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine and train police officers, which determines the procedure for organizing the activities of such institutions, their structure, tasks and powers, the main rights and obligations of the founder and participants in the educational process, financial and economic relations and international cooperation; systematization of departmental and institutional regulatory legal acts governing personnel work; improvement of personnel planning, organizational and staffing work, career development, personnel reserve and

evaluation of personnel performance; modernization of selection, competitive recruitment and appointment of employees; development of professional training, scientific support, advanced training, postgraduate education, service training and continuous professional development; strengthening psychological support, motivation and social protection of personnel; digitalization of personnel processes through the introduction of an integrated digital personnel system; ensuring integrity, preventing corruption risks and forming service ethics; strengthening cooperation between higher education institutions, practical units, the Personnel Department of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, customer agencies, graduates and academic staff; development of international cooperation and implementation of foreign experience.

Keywords: personnel, staff, higher education institution, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, higher education, administrative and legal foundations, administrative and legal regulation, personnel support, personnel policy, human resources potential, personnel reserve, professional training, National Police of Ukraine.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Трансформація державної політики у сфері внутрішніх справ в умовах формування правової держави та громадянського суспільства в Україні. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 2 (30). С. 24–30.

DOI https://doi.org/10.33270/02253002.3

2. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Особливості державної політики у сфері внутрішніх справ. *Наука і правоохорона*. 2025. Вип 3 (69). С. 81–87.

DOI https://doi.org/10.33270/0525693.9

3. Тичина Д. М., Григорчук О. М. Генеза підготовки персоналу в системі Міністерства внутрішніх справ України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3. Ч. 2. С. 411–416.

DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.43

4. Григорчук О. Ю. Функція «управління персоналом» в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 11.

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

5. Григорчук О. Ю. Кадрове забезпечення органів Національної поліції в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. Вип. 2. Ч. 2. С. 95–100.

DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.2.15

6. Григорчук О. Ю. Адміністративно-правові засади професійного навчання поліцейських в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2026. № 21.

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19332786

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Григорчук О. Ю. Адміністративно-правові та організаційні основи планування роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України. *Актуальні питання підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони в умовах війни* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 17 квіт. 2025 р.). Кропивницький : ДонДУВС, 2025. С. 748–751.

8. Григорчук О. Ю. Роль керівника в організаційному забезпеченні діяльності органів і підрозділів Національної поліції України. *Право і правоохоронна діяльність: сучасний вимір і виклики глобалізації* : матеріали кругл. столу (Київ, 5 черв. 2025 р.). Київ : Нац. акад. внур. справ, 2025. С. 77–81.

9. Григорчук О. Ю. Підготовка поліцейських в контексті реформування вищої юридичної освіти. *Національна безпека як основа державності: сучасні виклики та механізми реагування* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 черв. 2026 р.) : у 2 ч. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2026. Ч. 1. С. 72–73.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ 16

ВСТУП 17

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ 30

1.1. Генеза системи підготовки персоналу в системі Міністерства внутрішніх справ України 30

1.2. Поняття та зміст функції роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України 57

1.3. Нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України 80

Висновки до розділу 1 102

РОЗДІЛ 2. АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ 107

2.1. Адміністративно-правові та організаційні основи планування роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України 107

2.2. Особливості здійснення організаційних заходів з оптимізації розподілу й ефективного використання штатної чисельності персоналу закладів вищої освіти МВС України 125

2.3. Організація професійного навчання персоналу системи МВС України в умовах воєнного стану 145

Висновки до розділу 2 169

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ 173

3.1. Використання зарубіжного досвіду правового забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування 173

3.2. Напрями вдосконалення роботи персоналу закладів вищої освіти МВС України 192

Висновки до розділу 3 213

ВИСНОВКИ 217

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 224

ДОДАТКИ 249

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДПСУ – Державна прикордонна служба України.

ДСНС – Державна служба України з надзвичайних ситуацій.

ДМСУ – Державна міграційна служба України.

ГСЦ – Головний сервісний центр

ЗВО – заклад вищої освіти

НГУ – Національна гвардія України.

НПУ – Національна поліція України

МВС – Міністерство внутрішніх справ

МОН – Міністерство освіти і науки

США – Сполучені Штати Америки

ст. – стаття

ФРН – Федеративна Республіка Німеччина.

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Здійснювана в Україні адміністративна реформа спрямована на комплексну перебудову системи публічного управління, підвищення її спроможності, результативності та орієнтації на забезпечення прав і свобод людини та громадянина. Реалізація таких завдань безпосередньо залежить від якості кадрової політики у правоохоронній сфері, зокрема в системі МВС України. Особливого значення в цьому контексті набуває робота з персоналом у ЗВО МВС України, оскільки такі заклади одночасно виконують освітню, наукову, виховну, службову та кадрово-забезпечувальну функції, впливаючи на формування професійного потенціалу органів і підрозділів системи МВС України.

Нормативно-правову основу діяльності ЗВО МВС України тривалий час становить Положення про вищі навчальні заклади МВС 2008 р., яким визначено завдання, права й обов’язки таких закладів, організаційні засади управління, освітньої та наукової діяльності, міжнародного співробітництва, а також адміністративно-правовий статус постійного та перемінного складу. Водночас прийняття Закону України «Про Національну поліцію» у 2015 р., оновлення законодавства про освіту, трансформація системи МВС України, зміна підходів до підготовки правоохоронців і запровадження нових стандартів публічного управління істотно змінили правові та організаційні умови функціонування відомчої освіти. За таких обставин концепція кадрової роботи, яка тривалий час застосовувалася в органах внутрішніх справ, втратила належний регулятивний потенціал і вже не повною мірою відповідає потребам підготовки фахівців насамперед для органів і підрозділів НПУ, особливо в умовах повномасштабного вторгнення та дії правового режиму воєнного стану. Показовими в цьому контексті є результати атестування поліцейських у 2023-2025 рр.: із 82 578 осіб, які його пройшли, щодо 5 992 поліцейських було зроблено висновок про невідповідність займаній посаді з необхідністю переміщення на нижчу посаду, щодо 5 411 – про невідповідність займаній посаді з необхідністю звільнення зі

служби, а фактично за висновками атестаційних комісій через службову невідповідність звільнено 7 153 працівника [[1]].

Наведені дані свідчать про те, що система добору, підготовки, оцінювання та контролю за професійною діяльністю персоналу потребує подальшого вдосконалення. Проблема полягає не лише в оновленні окремих кадрових процедур, а й у формуванні цілісної адміністративно-правової системи роботи з персоналом, здатної поєднати вимоги освітнього процесу, службової дисципліни, професійної підготовки, академічної доброчесності, практичної спрямованості навчання та потреб органів системи МВС України. Такий стан засвідчує наявність комплексу проблемних питань, що потребують належного правового врегулювання й удосконалення організації кадрової роботи, без чого досягнення стратегічних цілей реформування системи МВС України може бути істотно ускладнене.

Науково-теоретичним підґрунтям дисертаційного дослідження стали праці вітчизняних учених-адміністративістів, присвячені питанням роботи з персоналом в органах внутрішніх справ і поліції, серед яких: О. М. Бандурка, В. І. Барко, О. І. Безпалова, Ю. П. Битяк, В. Т. Білоус, К. Л. Бугайчук, С. С. Вітвіцький, В. Л. Грохольський, М. П. Гурковський, О. В. Джафарова, М. М. Дивак, О. С. Доценко, О. Ю. Дрозд, П. В. Євдокимов, С. В. Ківалов, З. Р. Кісіль, А. М. Клочко, М. В. Ковалів, В. К. Колпаков, А. Т. Комзюк, В. П. Кононець, О. В. Кузьменко, Н. М. Матюхіна, Р. В. Миронюк, О. В. Негодченко, Н. Р. Нижник, С. В. Пєтков, В. М. Плішкін, О. П. Рябченко, Р. А. Сербин, В. О. Соболєв, В. В. Сокуренко, В. Д. Сущенко, Д. М. Тичина, Ю. С. Шемшученко, О. С. Юнін, О. Н. Ярмиш та ін.

Окремі організаційно-правові питання діяльності ЗВО МВС України стали предметом наукових доробків А. В. Андрейчука, В. В. Барка, Д. Г. Берестеня, Л. В. Васянович, І. А. Вигівської, Р. І. Горяченка, Д. Г. Диськи,

[1] Звіт Департамент персоналу МВС України за 2025 рік. Київ : МВС України, 2025. 95 с. *Відомчий документ.*

П. Б. Коптєва, В. О. Кудрі, Т. М. Мельник, Ю. В. Мерденова, М. О. Мещерякова, В. П. Остаповича, А. А. Серединко, М. М. Тишлека, Г. В. Шевчука та ін.

Праці зазначених науковців мають фундаментальне значення й становлять теоретичну основу для вдосконалення різних аспектів роботи з персоналом. Водночас, сучасний стан реформування правоохоронних органів, оновлення відомчої освіти та функціонування системи МВС України в умовах воєнного стану потребують подальшого розвитку цього наукового напряму. Проблема роботи з персоналом у ЗВО МВС України, попри наявність численних концептуальних підходів до її розв'язання, залишається відкритою. Недостатньо врегульованими є питання правового статусу атестованого і цивільного персоналу ЗВО, планування роботи з персоналом, оптимізації розподілу й ефективного використання штатної чисельності, організації професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, оцінювання результатів його діяльності з урахуванням досягнень науки адміністративного права, зарубіжного досвіду, а також потреб кадрового забезпечення в умовах війни та інших особливих правових режимів.

Отже, об'єктивна потреба наукового розроблення правових та організаційних засад роботи з персоналом у ЗВО МВС України, а також практичне значення результатів дослідження зумовили обрання цієї теми дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року (Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019); Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації (розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р); Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як складової сектора безпеки і оборони України на 2023–2027 роки (Указ Президента України від 11.05.2023 р. № 273/2023); Стратегії роботи з кадрами (HRM Strategy) в органах правопорядку та прокуратурі на період до 2030 року (спільний наказ МВС України, Офісу Генерального

прокурора, СБУ, ДБР, БЕБ, МФУ від 05.01.2026 р. № 22/3/4/3/1/5); Тематики наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок МВС України на 2020–2024 роки (наказ МВС України від 11.06.2020 р. № 454), 2025–2029 роки (наказ МВС України від 21.05.2024 р. № 326), Основних напрямів наукових досліджень Національної академії внутрішніх справ на 2021–2024 роки (рішення Вченої ради від 21.11.2020 р., протокол № 23) та 2025–2029 роки (рішення Вченої ради від 30.12.2024 р., протокол № 25).

Тему дисертації затверджено рішенням Вченої ради Національної академії внутрішніх справ 24 вересня 2024 року (протокол № 21).

Мета і завдання дослідження. *Метою* роботи є формування адміністративно-правових засад роботи з персоналом в ЗВО МВС України з розробленням пропозицій і рекомендацій, спрямованих на удосконалення законодавства та правозастосовної практики.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі *завдання:*

– розкрити генезу системи підготовки персоналу в системі Міністерства внутрішніх справ України;

– визначити поняття та зміст функції роботи з персоналом у ЗВО МВС України;

– охарактеризувати нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом у ЗВО МВС України;

– з’ясувати адміністративно-правові та організаційні основи планування роботи з персоналом у ЗВО МВС України;

– визначити особливості здійснення організаційних заходів з оптимізації розподілу й ефективного використання штатної чисельності персоналу ЗВО МВС України;

– охарактеризувати організацію професійного навчання персоналу системи МВС України в умовах воєнного стану;

– узагальнити зарубіжний досвід правового забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування та визначити можливості його використання в Україні;

– запропонувати напрями вдосконалення роботи з персоналом у ЗВО МВС України.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у сфері організації діяльності МВС України.

Предмет дослідження – адміністративно-правові засади роботи з персоналом в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети, вирішення науково-дослідних завдань і обґрунтування одержаних результатів у дисертаційній роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Методологічну основу роботи становить *діалектичний* метод, який застосовано для розгляду роботи з персоналом у ЗВО МВС України як адміністративно-правового явища, що розвивається під впливом реформування правоохоронної системи, оновлення законодавства та умов воєнного стану (розділи 1–3). *Історико-правовий* метод використано під час розкриття генези системи підготовки персоналу в системі МВС України (підрозділ 1.1); *формально-логічний* – для формування поняття та розкриття змісту функції роботи з персоналом у ЗВО МВС України, систематизації її ознак, складових і напрямів реалізації (підрозділ 1.2); *логіко-семантичний* – для аналізу нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом у ЗВО системи МВС України, з'ясування змісту законодавчих і відомчих актів, що регулюють адміністративно-правові відносини у цій сфері (підрозділи 1.3, 2.1, 2.2, 3.2); *системний* – для дослідження роботи з персоналом як цілісної адміністративно-правової системи, що охоплює планування, добір, розстановку, професійний розвиток, оптимізацію штатної чисельності, оцінювання та мотивацію персоналу (підрозділи 2.1–2.3); *структурно-функціональний* – для визначення місця окремих суб'єктів і процедур у механізмі організації роботи з персоналом ЗВО МВС України, а також розкриття особливостей оптимізації розподілу й ефективного використання штатної чисельності персоналу (підрозділи 2.1, 2.2); *порівняльно-правовий* – для узагальнення зарубіжного досвіду правового забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного

спрямування та визначення можливостей його адаптації у вітчизняному законодавстві й практиці функціонування ЗВО МВС України (підрозділ 3.1). Методи *аналізу* і *синтезу* використано для узагальнення наукових підходів, положень законодавства та практики організації кадрової роботи в ЗВО системи МВС України (розділи 1–3); методи *моделювання* та *прогнозування* – під час обґрунтування напрямів удосконалення роботи з персоналом у ЗВО МВС України, зокрема щодо оновлення адміністративно-правового забезпечення, кадрового планування, професійного навчання, цифровізації, взаємодії з практичними підрозділами та адаптації кадрової роботи до умов воєнного стану (підрозділ 3.2).

Емпіричну базу дослідження становлять систематизовані статистичні матеріали про результати роботи МВС України за 2016–2025 роки; зведені дані опитування 55 працівників Департаменту персоналу й Департаменту освіти, науки та спорту МВС України, 128 працівників кадрового забезпечення НПУ з усіх регіонів країни, 155 співробітників Національної академії внутрішніх справ; використано аналітичні звіти щодо основних результатів роботи з персоналом ЗВО МВС України, а також власний досвід авторки у відділі кадрового забезпечення Національної академії внутрішніх справ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дисертація є одним із перших монографічних досліджень в якому реалізовано теоретико-правовий підхід до формування адміністративно-правових засад роботи з персоналом в ЗВО МВС України із визначенням шляхів реалізації низки праксеологічних завдань в умовах модернізації правоохоронних органів, воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. До найбільш значущих наукових положень, що визначають новизну дисертації, належать такі:

вперше:

– сформульовано поняття функції роботи з персоналом у ЗВО зі специфічними умовами навчання як врегульованої законодавством системної діяльності уповноважених суб’єктів щодо планування, добору, призначення, адаптації, професійного розвитку, оцінювання, мотивації, соціального і

правового захисту, психологічного супроводження, дисципліни та виховання персоналу, спрямованої на належне функціонування відомчого закладу освіти, забезпечення якості освітнього процесу та підготовку кадрів, комплексний зміст якої становлять нормативно-правова, організаційно-управлінська, кадрова, освітня, виховна, дисциплінарна, соціальна, психологічна, інформаційно-аналітична та воєнна-безпекова складова;

– обґрунтовано теоретичне значення адміністративно-правових засад планування роботи з персоналом у ЗВО МВС України як сукупності нормативно-правових, організаційних та управлінських положень, у яких закріплено: 1) зміст і сутність планування роботи з персоналом; 2) систему та правовий статус суб'єктів планування; 3) принципи, мету, етапи, форми, інформаційні джерела та адміністративно-правові процедури планування, включаючи кадровий аудит, державне замовлення, кадровий резерв, моніторинг, сценарне планування та планування безперервності діяльності в умовах воєнного стану, із обґрунтуванням доцільності запровадження у системі МВС єдиного відомчого порядку планування роботи з персоналом закладів вищої освіти;

– визначено адміністративно-правові засади організації професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу системи МВС України в умовах воєнного стану: стратегічність – орієнтацію професійного розвитку на довгострокові потреби системи МВС України, трансформацію правоохоронних функцій і перспективи післявоєнного відновлення; комплексність – урахування освітніх, наукових, службових, психологічних і безпекових складових підготовки; професійну спрямованість – розвиток компетентностей, необхідних для виконання практичних завдань; спеціалізацію – диференціацію змісту, форм і періодичності професійного навчання залежно від правового статусу, посади й функцій працівника; безперервність – систематичне оновлення професійних знань, умінь і навичок персоналу відповідно до змін законодавства, практики діяльності, безпекового середовища та завдань системи МВС України; координацію – узгодженість дій МВС України та ЗВО під час планування та

організації професійного навчання; результативність – оцінювання професійного навчання;

– науково аргументовано необхідність прийняття розробленого проєкту *Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС України та здійснюють підготовку поліцейських*, який визначає порядок організації діяльності ЗВО, їх структуру, завдання і повноваження, основні права і обов'язки засновника та учасників освітнього процесу, фінансово-економічні відносини та міжнародне співробітництво;

удосконалено:

– періодизацію формування та розвитку підготовки персоналу в системі МВС України, що охоплює етапи «*інституційної стагнації*» (1991–2014 рр.) – інституційне формування системи підготовки персоналу МВС України, розвиток мережі відомчих закладів освіти та поступове оновлення змісту професійної підготовки та «*європетизації/модернізації*» (з 2015 р.) – реформування системи МВС України, оновлення освітнього законодавства, розвитком ЗВО правоохоронного та безпекового спрямування, зокрема поліцейського, прикордонного, військово-правоохоронного та цивільного захисту, що відображає багатокомпонентний характер системи; запровадження інноваційних механізмів управління персоналом адаптованих до сучасних гібридних загроз й безпекових викликів;

– наукове розуміння нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом в ЗВО МВС України як упорядкованої системи правових норм, що визначають принципи, суб'єктів, процедури, гарантії та межі управлінського впливу на персонал, а також створюють юридичні передумови для добору, призначення, розстановки, професійного розвитку, оцінювання, стимулювання, дисциплінарної відповідальності, соціального захисту і раціонального використання кадрового потенціалу;

– систему критеріїв оцінювання ефективності адміністративно-правового планування роботи з персоналом у ЗВО МВС України, яку становлять:

нормативно-правові – узгодженість планування з нормативно-правовими актами, чіткість компетенції суб'єктів планування, процедурність розроблення, погодження, коригування й перегляду планів; *організаційні* – своєчасність рішень, забезпечення координації дій, взаємодія усіх ланок планування, стабільність циклу та ресурсне забезпечення заходів; *кадрово-аналітичні* – здійснення кадрового аудиту, обліку, прогнозування кількісної та якісної потреби в персоналі, оцінювання кадрового резерву, професійного розвитку й ризиків кадрового вибуття; *оперативно-безпекові* – адаптація до умов воєнного стану, врахування безпекових ризиків, забезпечення сценарного реагування, безперервності освітньої, наукової та службової діяльності, моніторинг і своєчасне коригування управлінських рішень;

– наукове бачення системи організаційно-штатних рішень у ЗВО МВС України шляхом визначення послідовності їх підготовки та реалізації, що охоплює функціональний аналіз посад і структурних підрозділів, оцінювання фактичного навантаження, кадровий аудит, визначення пріоритетності заміщення вакантних посад, проєктування організаційно-штатних змін, оцінювання альтернативних заходів, кадровий моніторинг і повторне оцінювання наслідків прийнятих рішень;

дістало подальший розвиток:

– теоретико-прикладний підхід трансформації системи підготовки персоналу МВС України в умовах воєнного стану з переходом до системи, орієнтованої на формування готовності працівників такого центрального органу виконавчої влади до виконання службових завдань в умовах бойових загроз, евакуації населення, несення служби на блокпостах, проведення стабілізаційних заходів на деокупованих територіях, документування воєнних злочинів, фіксації наслідків обстрілів, міжвідомчої взаємодії із суб'єктами сектору безпеки і оборони та забезпечення правоохоронної діяльності у період післявоєнного відновлення України;

– критичне осмислення нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом у ЗВО МВС України шляхом систематизації відповідних

нормативно-правових актів за конституційним, законодавчим, підзаконним, відомчим та інституційним рівнями з формулюванням пропозицій щодо оновлення відомчих положень, уніфікації кадрових процедур, чіткого розмежування повноважень суб'єктів кадрової роботи, посилення правових гарантій професійного розвитку, психологічного супроводу, академічної доброчесності, службової дисципліни, охорони праці та захисту персональних даних працівників, курсантів і слухачів, а також нормативного супроводу реалізації Концепції запровадження трирівневої моделі підготовки поліцейських;

– пріоритети оптимізації комплектування, розстановки, розподілу персоналу ЗВО МВС України шляхом прийняття Порядку здійснення організаційно-штатних заходів у ЗВО МВС України та Порядку функціонування цифрової системи кадрового замовлення з доповненням сценарним розподілом штатної чисельності, визначенням мінімально допустимої функціональної чисельності, забезпеченням взаємозамінності, захищеним цифровим обліком, кадровим забезпеченням релокованих закладів і механізмами професійної реінтеграції мобілізованих працівників, ветеранів та осіб, які виконували завдання в районах бойових дій;

– концептуальне бачення професійного навчання персоналу системи МВС України шляхом доповнення основних складових – спеціальної професійної підготовки осіб, які вперше приймаються на службу; підготовки у ЗВО із специфічними умовами навчання; післядипломної освіти, що охоплює спеціалізацію, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування; службової підготовки, окремим – психологічним компонентом, спрямованим на формування стресостійкості, емоційного самоконтролю, кризової комунікації, саморегуляції, взаємодії в умовах підвищеної небезпеки, а також інноваційними підходами, цифровими технологіями, дистанційними формами навчання і спеціалізованими програмними комплексами, що сприятимуть переходу до цілісної системи професійного розвитку персоналу в умовах безпекових викликів;

– зарубіжний досвід правового забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування (Австрія, Грузія, Естонія, Нідерланди, Польща, США, Фінляндія, ФРН, Хорватія) з обґрунтуванням перспектив його модернізації в Україні – базова підготовка (загальна базова підготовка, яку проходять працівники всіх поліцейських служб, та спеціальної підготовки відповідно до кадрових потреб практичних підрозділів і майбутньої спеціалізації) з присвоєнням кваліфікації «поліцейський» (І рівень); спеціалізована підготовка керівного складу поліції середньої ланки (ІІ рівень); підготовка управлінських кадрів вищого керівного складу поліції (ІІІ рівень);

– стратегічні пріоритети модернізації роботи персоналу ЗВО МВС України за умов воєнного стану та післявоєнного відновлення країни шляхом: систематизації відомчих та інституційних нормативно-правових актів, що регулюють роботу з персоналом; удосконалення кадрового планування, організаційно-штатної роботи, кар'єрного розвитку, кадрового резерву та оцінювання результатів діяльності персоналу; модернізації добору, конкурсного відбору й призначення працівників; розвитку професійного навчання, наукове забезпечення, підвищення кваліфікації, післядипломної освіти, службової підготовки та безперервного професійного розвитку; посилення психологічної підтримки, мотивації й соціального захисту персоналу; цифровізації кадрових процесів із запровадженням інтегрованої цифрової кадрової системи; забезпечення доброчесності, запобігання корупційним ризикам і формування службової етики; посилення взаємодії ЗВО з практичними підрозділами, Департаментом персоналу МВС України, органами-замовниками, випускниками й науково-педагогічними працівниками; розвитку міжнародної співпраці, імплементації зарубіжного досвіду.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані висновки й пропозиції впроваджено у:

– *науково-дослідній роботі* – для подальших наукових розробок кадрової політики в органах публічного адміністрування (акт Національної академії внутрішніх справ від 22.06.2026 р. № 188-НД);

– *практичній діяльності МВС України* – з метою впровадження розробленого проєкту Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС України та здійснюють підготовку поліцейських, а також вдосконалення відомчих нормативно-правових актів, підготовки методичних рекомендацій;

– *освітньому процесі* – при підготовці лекцій, методичних рекомендацій, тестових завдань і дидактичних матеріалів з навчальних дисциплін «Адміністративне право», «Кадровий менеджмент та сучасні технології роботи з персоналом», «Публічна служба і кадрові процеси», «Управління в правоохоронних органах», «Стратегічне управління людськими ресурсами», а також під час проведення різних видів занять за відповідними дисциплінами в системі підвищення кваліфікації працівників органів системи МВС України (акт Національної академії внутрішніх справ від 22.06.2026 р. № 187-ОП).

Особистий внесок здобувача. Дисертація виконана авторкою самостійно. Усі сформульовані положення та висновки є результатом особистих досліджень. Внесок здобувача до опублікованих колективних статей пропорційна кількості співавторів. Наукові доробки співавторів за темою дисертації не використовувались.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення та висновки дослідження оприлюднені автором у виступах на науково-практичних конференціях і круглому столі, зокрема: «Актуальні питання підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони в умовах війни» (м. Кропивницький, 17 квітня 2025 р.); «Право і правоохоронна діяльність: сучасний вимір і виклики глобалізації» (м. Київ, 5 червня 2025 р.); «Національна безпека як основа державності: сучасні виклики та механізми реагування» (м. Київ, 11 червня 2026 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано в дев’яти наукових працях, серед яких шість статей – у виданнях, включених МОН України до переліку наукових фахових з юридичних наук, три тези наукових доповідей на науково-практичних конференціях й круглому столі.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається з анотації, переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, що містять вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел (214 найменувань на 25 сторінках) та чотирьох додатків на 29 сторінках. Повний обсяг дисертації становить 277 сторінки, із них основний текст дисертації – 207 сторінок.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

1.1. Генеза системи підготовки персоналу в системі Міністерства внутрішніх справ України

Адміністративна реформа, що триває в Україні, орієнтована на глибоку та всебічну трансформацію чинної системи державного управління. Для досягнення її ключових цілей необхідним є чітке спрямування та ефективна координація діяльності органів виконавчої влади всіх рівнів, з особливим акцентом на гарантування прав і свобод людини та громадянина під час надання державних управлінських послуг. Вирішальне значення для успішної реалізації зазначених завдань має впровадження у діяльність правоохоронних органів, зокрема в систему МВС України, новітніх підходів до управління персоналом, заснованих на міжнародно визнаних стандартах, включно з рекомендаціями світової та європейської спільноти [189, с. 266].

Питання, пов’язані з організацією кадрової роботи, у всі часи відігравали і продовжують відігравати ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування правоохоронних органів та виконанні ними покладених на них завдань у суспільстві. Саме цим пояснюється підвищена увага до проблематики кадрового забезпечення на різних етапах розвитку системи МВС України. Безперечно, кожен історичний період вирізнявся своїми підходами та умовами організації кадрової роботи, однак багато з проблем, що були актуальними у минулому, залишаються значущими і сьогодні. Йдеться, зокрема, про питання комплектування особового складу, формування в працівників належних професійних та етичних якостей, забезпечення професійної освіти тощо. І хоча з часом змінювалися причини виникнення, форми прояву та способи вирішення

цих проблем, їхня сутність і значення залишалися незмінними [189, с. 266].

Звернення до історичного досвіду дозволяє не лише осмислити особливості та загальні закономірності розвитку підготовки персоналу в системі МВС України за різних історичних умов, а й виявити як позитивні досягнення, так і недоліки у цій сфері, що створює ефективне підґрунтя для раціонального використання накопиченого досвіду під час формування сучасної моделі управління персоналом у такій системі.

Питання формування, розвитку та правового регулювання персоналу в правоохоронних органах України неодноразово привертали увагу вітчизняних дослідників. У науковому дискурсі така проблема розглядалася й з точки зору адміністративного права, загальної теорії управління персоналом у правоохоронній сфері. Перш за все, важливо відзначити праці О. М. Бандурки [12], С. Х. Барегамяна [16], В. І. Барка [18; 19], Д. Г. Берестень [23], Р. І. Горяченка [44], В. А. Ліпкана [187] Н. М. Матюхіної [88], О. В. Негодченка, І. В. Павловської [103], А. В. Перепелиці [107], В. М. Плішкіна [111], В. В. Сокуренка [194], М. М. Тишлека [192], О. Н. Ярмиша [14] та ін. Незважаючи на наявні напрацювання, слід констатувати, що генеза розвитку підготовки персоналу в системі МВС України залишається відкритою. Більшість праць або зосереджені на сучасному етапі реформ, або лише побіжно охоплюють історичні аспекти кадрової політики. Тому необхідним є подальше системне вивчення еволюції цієї функції управління, її нормативно-правової бази та практичних механізмів реалізації у різні періоди розвитку української державності.

Звертаючи увагу безпосередньо на предмет дослідження наголосимо, що розвиток правоохоронної системи України тісно пов’язаний з формуванням ефективного механізму підготовки персоналу, здатного професійно реагувати на сучасні виклики у сфері публічної безпеки, боротьби зі злочинністю та захисту прав і свобод громадян. МВС України, як ключовий орган виконавчої влади у сфері охорони правопорядку, історично відіграє провідну роль у створенні та вдосконаленні системи професійного навчання своїх співробітників. Успішне

функціонування цієї системи, на думку М. П. Будзинського, є запорукою стабільності та ефективності діяльності всього сектору безпеки держави. З урахуванням змін у соціально-політичному житті країни, реформування правоохоронних органів та впровадження європейських стандартів у діяльність правоохоронних структур, вивчення історико-правових основ підготовки персоналу набуває особливої актуальності. Такий підхід дозволяє не лише осмислити еволюцію освітніх інституцій в системі МВС України, а й виявити закономірності, що впливають на ефективність кадрової політики в правоохоронній сфері [33, с. 48-49].

Варто підтримати Н. П. Матюхіну і відзначити, що для побудови ефективної сучасної системи адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення системи МВС України надзвичайно важливим є осмислення історичного досвіду. Саме завдяки аналізу минулого можна не лише окреслити загальні тенденції розвитку кадрової політики, а й виявити її специфіку в контексті конкретних історичних умов. Здобутий досвід дозволяє врахувати помилки, прогалини та досягнення попередніх етапів, що може слугувати основою для удосконалення кадрової системи у сучасних умовах. Оскільки кадрове забезпечення в системі МВС України має еволюційний характер, його сучасний стан неможливо адекватно оцінити без урахування історичних етапів становлення та розвитку [88, с. 20].

Беручи до уваги поступальний розвиток функції кадрового забезпечення управління в системі МВС України, доцільно виокремити два ключові періоди її трансформації в умовах незалежної Української держави: *період інституційної стагнації* та збереження міліцейської моделі кадрової роботи (1991–2014 рр.) і період *європеїзації та модернізації* кадрового забезпечення після створення НПУ(з 2015 р. і донині). Водночас така періодизація не може бути відірвана від попереднього історико-правового досвіду, оскільки система кадрового добору, професійної підготовки, службового виховання та відомчої освіти МВС України значною мірою формувалася на основі організаційних підходів, закладених ще у радянський період. Саме тому радянський етап доцільно розглядати не як

самостійний період розвитку кадрової роботи в незалежній Україні, а як історико-правову передумову, що суттєво вплинула на зміст, інституційну побудову й проблемні риси подальшої кадрової політики органів внутрішніх справ.

У радянський період питання формування особового складу міліції тісно пов'язувалося з ідеологічними засадами державного управління. Правляча партія розглядала кадрову політику та систему підготовки персоналу як один із головних важелів впливу на суспільні процеси, що охоплював усі ланки державної влади, включаючи правоохоронні органи.

Після Жовтневої революції, у грудні 1917 р., під час Першого Всеукраїнського з'їзду було утворено уряд – Народний Секретаріат, у складі якого діяло Секретарство судових справ, відповідальне за організацію міліції та забезпечення громадського порядку. У процесі створення міліцейських підрозділів постало складне завдання: з одного боку – забезпечити її особовим складом, здатним гарантувати правопорядок, з іншого – не допустити проникнення до лав міліції колишніх державних службовців. Набір кадрів здійснювався переважно з-поміж представників селянства та робітництва [97]. Однак такий підхід, позбавлений професійних критеріїв добору, призвів до потрапляння до органів внутрішніх справ осіб, які не мали необхідних моральних якостей і фахової підготовки. У ряді випадків це спричинило вчинення правопорушень самими працівниками міліції. Такі обставини засвідчили необхідність акценту на якості кадрового складу. З метою запобігання негативним проявам почали створюватися окремі структурні підрозділи, покликані забезпечити належний рівень професійного добору працівників міліції [44, с. 136-137].

Після завершення громадянської війни було ініційовано масштабне скорочення чисельності особового складу МВС України з метою впорядкування кадрової структури. Така практика набула системного характеру й у наступні роки. При оптимізації штату першочергово зберігали посади оперативно-бойового спрямування, натомість скороченню підлягали переважно працівники

канцелярій та адміністративно-господарського підрозділу [103, с. 98-99]. Крім того, існувала загальна директива про звільнення з міліції всіх працівників, які не відповідали встановленим кваліфікаційним та морально-етичним критеріям. Втім, реалізувати ці заходи у повному обсязі було неможливо через низку об'єктивних причин. Зокрема, на той час ще не було сформовано чітких механізмів відбору, перевірки й оцінки кандидатів на службу, кадрові підрозділи лише починали формуватися, а система документаційного супроводу була в зародковому стані. Окремо варто наголосити на серйозних труднощах із матеріальним забезпеченням працівників МВС України, що істотно гальмувало залучення нових кадрів. Проблема низького рівня соціального й фінансового забезпечення залишалася гострою протягом усього періоду [31, с. 126].

Окремим напрямом інституціоналізації кадрового забезпечення органів внутрішніх справ стало зародження системи відомчої освіти, що була покликана подолати дефіцит професійно підготовлених кадрів для міліції та кримінального розшуку. Перші організаційні форми такої підготовки виникали не як самостійна освітня система у сучасному розумінні, а як короткострокові курси, школи та спеціальні навчальні підрозділи, зорієнтовані на забезпечення нагальних кадрових потреб правоохоронного апарату. Зокрема, історія Національної академії внутрішніх справ пов'язується з 11 червня 1921 р., коли почали функціонувати місцеві курси міліціонерів Харківської губернської міліції. Уже в 1922 р. на їх базі було створено Школу старшого командного складу робітничо-селянської міліції УСРР, а 25 грудня 1922 р. РНК УСРР ухвалила рішення про реорганізацію цієї школи у Всеукраїнську школу та прийняття її на державне забезпечення. У 1923 р. навчальний заклад було перейменовано на Всеукраїнську школу міліції і кримінального розшуку, що засвідчило набуття ним республіканського статусу та орієнтацію на підготовку старшого командного складу для органів міліції всієї України [72].

Як зазначає С. Г. Братель, період із 1926 р. поряд зі зміцненням органів міліції характеризувався підвищенням уваги до авторитету працівників міліції та посиленням цивільного контролю за їхньою діяльністю [30, с. 59]. Отже,

протягом 1920-х років поступово формувалося розуміння необхідності систематичного вивчення складу апарату, організації обліку, добору й розстановки працівників міліції. Поодинокі та фрагментарні заходи не могли забезпечити належного рівня кадрової роботи. Саме тому виникла потреба у створенні спеціальної структури, діяльність якої була б спрямована виключно на роботу з кадрами, їх облік, оцінювання, добір, розподіл і підготовку.

Продовжуючи наголосимо, що окрім Київської школи паралельно формувалися й інші осередки відомчої освіти. Так, Одеський державний університет внутрішніх справ веде свою історію від 1922 р., коли було засновано Одеську школу з підготовки старших і молодших міліціонерів. Вона діяла до 1926 р., а в 1929 р. була відновлена як Одеська школа середнього начальницького складу міліції, що готувала дільничних наглядачів та агентів карного розшуку. Після Другої світової війни, у 1945 р., заклад відновив діяльність як Одеська школа начальницького складу міліції, а у 1952 р. був реорганізований в Одеську спеціальну середню школу міліції МВС СРСР із правом видачі випускникам дипломів за юридичною спеціальністю та присвоєння кваліфікації «юрист» [54].

Важливе місце в історії становлення відомчої освіти посідає і харківський освітній осередок. Національний університет внутрішніх справ був заснований у 1921 р. у Харкові як Курси червоних міліціонерів Харківської робітничо-селянської губернської міліції. У 1922 р. вони трансформувалися у Всеукраїнську школу командного складу робітничо-селянської міліції та карного розшуку, яка у 1925 р. була переведена до Києва. Водночас у Харкові продовжувала функціонувати Окружна школа з підготовки кадрів для системи органів внутрішніх справ. Саме це дозволяє розглядати Харків як один із перших центрів формування спеціалізованої міліцейської освіти в Україні [11].

У 1930 р. у НКВС уперше було створено Управління кадрів. На нього покладалися завдання не лише обліку та розподілу персоналу, а й глибокого та всебічного вивчення кадрів, а також організації їх підготовки. Формування такого управління стало важливим етапом інституціоналізації кадрової функції

в системі органів внутрішніх справ, оскільки засвідчило перехід від епізодичних заходів до більш централізованої моделі кадрового адміністрування.

У західноукраїнському регіоні становлення відомчої освіти пов’язане зі створенням у листопаді 1939 р. Львівської школи робітничо-селянської міліції. Для організації навчального процесу до Львова було направлено фахівців із Харківської школи міліції, Харківських курсів сержантів міліції, міського управління міліції Маріуполя, курсів міліції в Луганську та кадрових підрозділів міліції Києва. Початковий строк навчання становив три місяці, згодом – шість місяців. За перші два набори було підготовлено 265 працівників для паспортних служб і дільничної роботи, а третій набір забезпечив підготовку 150 оперуповноважених карного розшуку. У серпні 1940 р. заклад було реорганізовано у дворічну школу з підготовки начальницького складу міліції [71].

Після завершення Другої світової війни система відомчої освіти була відновлена й поступово розширена. Зокрема, Львівську школу було відновлено в червні 1945 р. як Львівську міжобласну школу міліції, а в березні 1946 р. перейменовано у Львівську школу міліції МВС СРСР. Більшість курсантів того часу становили колишні фронтовики, що відображало загальну післявоєнну специфіку комплектування органів внутрішніх справ. У 1955 р. цей навчальний заклад було реорганізовано у середню спеціальну школу для підготовки оперативних працівників міліції із середньою юридичною освітою, яка готувала оперативних і слідчих працівників [71].

У другій половині 1950-х – 1960-х років відомча освіта органів внутрішніх справ набула більш розгалуженого характеру. Наказом МВС СРСР від 20 серпня 1956 р. була організована Київська спеціальна середня школа міліції МВС СРСР, яка готувала фахівців для основних служб міліції зі строком навчання два роки, а на заочному відділенні – три роки. У 1957 р. на її базі було створено відділення заочного навчання Вищої школи МВС СРСР, а у 1958 р. – Київський філіал Вищої школи МВС СРСР. Урядовою постановою від 11 квітня 1960 р. шляхом

об’єднання Київського філіалу Вищої школи МВС СРСР і Київської спеціальної середньої школи міліції було створено Вищу школу МВС УРСР [95, с. 211].

Подальше розширення мережі відомчих закладів освіти було зумовлене потребою регіонального забезпечення органів внутрішніх справ кваліфікованими кадрами. Показовим у цьому контексті є заснування 16 березня 1966 р. Дніпропетровської спеціальної середньої школи міліції наказом № 082 Міністерства охорони громадського порядку УРСР. Її створення пояснювалося потребою забезпечити оперативні й адміністративні підрозділи кадрами начальницького складу із середньою юридичною освітою, особливо в Придніпровському регіоні, який був одним із найбільш розвинених промислових, наукових і культурних центрів України. На той час в Україні вже діяла мережа навчальних закладів, що готували командний склад для органів міліції, зокрема Київська вища школа, а також Одеська, Львівська, Донецька та Івано-Франківська середні спеціальні школи міліції [70].

Отже, зародження закладів освіти системи МВС України слід пов’язувати не з одномоментним створенням цілісної освітньої системи, а з поступовим формуванням мережі курсів, шкіл, спеціальних середніх навчальних закладів і вищих шкіл міліції, які виникали у відповідь на практичні потреби кадрового забезпечення органів внутрішніх справ. Перші такі установи були зорієнтовані переважно на короткострокову професійну підготовку та політико-службове виховання працівників міліції. Надалі вони трансформувалися у спеціалізовані заклади середньої юридичної, а згодом і вищої освіти, що забезпечували підготовку оперативних працівників, слідчих, дільничних інспекторів, працівників паспортної служби, кримінального розшуку та керівного складу. Саме така еволюція стала організаційною основою для подальшого формування сучасної системи ЗВО зі специфічними умовами навчання, підпорядкованих МВС України.

Радянський етап сформував організаційні, кадрові та освітні передумови подальшого розвитку системи підготовки персоналу МВС України. Водночас із проголошенням незалежності України відповідна система не зазнала негайного

якісного оновлення, а тривалий час функціонувала на основі успадкованих міліцейських підходів, що дає підстави виокремити перший основний період її розвитку в незалежній Україні.

І період –«інституційної стагнації» (1991–2014 рр.). Після проголошення незалежності Україна постала перед завданням реформування всієї правоохоронної системи. У 1992 р. було створено МВС України як самостійний орган державної влади. На базі існуючих освітніх закладів МВС СРСР почали формуватися вітчизняні навчальні інституції – академії, інститути, факультети. Значним кроком стало утворення Національної академії внутрішніх справ, Харківський інститут внутрішніх справ, Одеського інституту внутрішніх справ та інших спеціалізованих ЗВО. Такі заклади почали впроваджувати нові навчальні програми, акцентуючи увагу на правах людини, стандартах демократичного управління, аналітичному мисленні та практичній підготовці [14, с. 236-237].

Особливого значення в цей період набуло створення Української академії внутрішніх справ. Постановою Кабінету Міністрів України від 27 січня 1992 р. № 33 було прийнято пропозицію МВС України про створення в м. Києві Української академії внутрішніх справ на базі Київської вищої школи МВС СРСР імені Ф. Е. Дзержинського та Київського філіалу Всесоюзного інституту підвищення кваліфікації керівних працівників МВС СРСР. Таким чином, уже на початку 1992 р. держава інституційно закріпила потребу у власному центральному закладі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для органів внутрішніх справ незалежної України [72].

Значення Академії не обмежувалося лише підготовкою курсантів і слухачів. Наказом Міністра внутрішніх справ від 15 лютого 1992 р. Українську академію внутрішніх справ було визнано головним закладом у галузі навчально-методичної діяльності, а для реалізації покладених на неї завдань створено Республіканський навчально-методичний центр. Із 1994 р. в Академії було започатковано перепідготовку та підвищення кваліфікації керівних кадрів органів внутрішніх справ на Вищих академічних курсах. За час їх

функціонування перепідготовку і підвищення кваліфікації пройшли понад 3,5 тис. керівників районних, міських та обласних ланок служб кримінальної і транспортної міліції, Державної служби охорони, міліції громадської безпеки та інших підрозділів, що засвідчувало поступовий перехід від вузької моделі первинної підготовки до системи безперервної професійної освіти управлінського персоналу МВС України.

Важливою ознакою незалежного періоду стало формування регіональної мережі відомчих закладів освіти. Зокрема, 22 листопада 1994 р. на базі Харківського інституту внутрішніх справ було створено Харківський університет внутрішніх справ. Такий крок мав принципове значення, оскільки засвідчував не лише організаційне розширення системи підготовки кадрів, а й поступову університетизацію відомчої освіти, тобто перехід від моделі спеціальних шкіл та інститутів до багаторівневої підготовки фахівців із вищою юридичною освітою.

Подібні процеси відбувалися і в інших регіонах України. Наприклад, Одеський державний університет внутрішніх справ у незалежний період пройшов кілька етапів організаційної трансформації: з 1992 р. функціонував як Одеське училище міліції МВС України, з 1994 р. – як Одеський інститут внутрішніх справ, з 2002 р. – як Одеський юридичний інститут Національного університету внутрішніх справ, а з 2008 р. набув сучасного статусу університету. Така еволюція демонструє загальну тенденцію розвитку відомчої освіти МВС України: від середньої спеціальної підготовки до повноцінної системи вищої юридичної та правоохоронної освіти.

Аналогічну динаміку можна простежити на прикладі Дніпропетровського освітнього осередку системи МВС. Після здобуття Україною незалежності Дніпропетровську спеціальну середню школу міліції було реорганізовано наказом МВС України від 11 березня 1992 р. № 139 у Дніпропетровське училище міліції МВС України. У цей період строк навчання було збільшено до трьох років, до навчання почали залучати молодь після закінчення середньої загальноосвітньої школи, було розширено навчальну структуру, запроваджено

нові дисципліни, а викладацький склад поповнився першими кандидатами юридичних та інших наук. У 1997 р. на базі училища було створено Дніпропетровський юридичний інститут МВС України, що стало черговим кроком у напрямі інституціоналізації та підвищення якості підготовки персоналу органів внутрішніх справ.

Важливо зазначити, що в цей період наказом МВС України від 14 січня 1996 р. «Про реорганізацію кадрових апаратів органів внутрішніх справ» існуючі кадрові структури були перетворені на підрозділи, що відповідають за роботу з особовим складом [170]. Цей крок був обумовлений наявністю серйозних проблем у сфері кадрової роботи, що негативно позначалися на ефективності діяльності органів внутрішніх справ і їхньому авторитеті серед населення. Зокрема, серед основних недоліків були формалізм у роботі кадрових служб, низька якість відбору кадрів, відсутність ефективної системи професійного супроводу, неможливість керівників на всіх рівнях створити згуртовані колективи, неправильне проведення дисциплінарної роботи, недбалий підхід до професійної підготовки, а також недостатня увага до соціально-побутових умов працівників і низький рівень виховної роботи [107, с. 19].

Окрему увагу слід звернути на Комплексну програму кадрової політики в органах і підрозділах внутрішніх справ, а також забезпечення дисципліни і законності на 2001-2005 роки, затверджену наказом МВС України від 30 червня 2001 р. [83]. Вперше в межах цієї програми були окреслені основні принципи, мета та завдання кадрової політики, а також напрямки і заходи, що мали сприяти її реалізації. Серед запланованих заходів були організаційно-правові аспекти діяльності органів внутрішніх справ, добір і професійний відбір кадрів, вдосконалення роботи з молодими працівниками, покращення матеріально-технічного забезпечення та зміцнення дисципліни і законності. Важливою частиною програми також була робота зі зміцнення авторитету органів внутрішніх справ серед населення, а також розвиток міжнародного співробітництва.

Початок 2000-х років доцільно розглядати як етап програмного оформлення кадрової політики МВС України. В цей час кадрова робота почала сприйматися не лише як адміністративна діяльність із комплектування штатів, а як комплексна система добору, професійного навчання, службового просування, психологічного супроводження, соціального захисту, дисциплінарної практики та виховного впливу на особовий склад. Показовим у цьому контексті стало прийняття Закону України «Про вищу освіту» від 17 січня 2002 р. № 2984-III, який заклав загальні правові засади функціонування системи вищої освіти, у тому числі відомчих навчальних закладів, що здійснювали підготовку фахівців для правоохоронної сфери.

Важливою складовою кадрової політики цього періоду стало посилення психологічного забезпечення службової діяльності. Наказом МВС України від 28 липня 2004 р. № 842 було затверджено низку положень, спрямованих на розвиток служби психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності органів внутрішніх справ України. Таким наказом, зокрема, передбачалося затвердження положення про службу психологічного забезпечення, положень про відповідні підрозділи у структурах кадрового забезпечення, психолого-педагогічне супроводження навчально-виховного процесу у навчальних закладах МВС, групу посиленої психологічної уваги, психотренінговий комплекс, а також інструкції щодо поглибленого психологічного обстеження кандидатів на керівні посади. Зазначене свідчило про поступове включення психологічного компонента до системи професійного добору, навчання, виховання та службового супроводження персоналу.

Поширення психологічного супроводження мало особливе значення саме для системи підготовки персоналу МВС, оскільки професійна діяльність працівників органів внутрішніх справ пов’язана з підвищеним рівнем стресу, конфліктністю службових ситуацій, необхідністю швидкого прийняття рішень, ризиком професійної деформації та емоційного вигорання. Тому інтеграція психологічної роботи в освітній і службовий процес була важливим кроком до формування більш сучасної моделі кадрового забезпечення, у якій професійна

придатність оцінювалася не лише через рівень юридичних знань чи фізичної підготовки, а й через психологічну стійкість, комунікативні якості, здатність до самоконтролю та етичної поведінки.

Станом на червень 2005 р. освітня мережа МВС України була зорієнтована переважно на підготовку кадрів для органів внутрішніх справ і міліцейських підрозділів. До неї входили 14 вищих навчальних закладів, серед яких три академії, один університет і 10 інститутів, у тому числі Військовий інститут внутрішніх військ МВС України в м. Харкові, а також шість вищих професійних училищ, створених наказом МВС України від 30 травня 2005 р. № 392 для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст». Водночас така мережа не охоплювала в однаковій мірі всі напрями, які в сучасних умовах належать до системи МВС України. Безпековий компонент був представлений насамперед підготовкою кадрів для внутрішніх військ МВС України; прикордонний напрям – Національною академією Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького; пожежно-рятувальний напрям розвивався через окремі спеціалізовані заклади цивільного захисту, що мали власну історію становлення та відомчу специфіку; міграційний напрям у цей період не мав сформованої самостійної мережі відомчих ЗВО, оскільки інституційне оформлення Державної міграційної служби України відбулося пізніше. Отже, у 1991–2014 рр. система відомчої освіти МВС України залишалася переважно міліцейсько-орієнтованою, а підготовка кадрів для інших складових сучасної системи МВС мала фрагментарний, спеціалізований або організаційно відокремлений характер.

У 2008 р. прийнято нині чинне Положення про вищі навчальні заклади МВС, в якому зазначено, що такі заклади МВС є державними навчальними закладами, які підпорядковані МВС, засновані і діють згідно із законодавством України, реалізовують відповідно до наданої ліцензії (ліцензій) освітньо-професійні програми підготовки фахівців за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечують навчання, виховання та професійну підготовку осіб з урахуванням нормативних вимог у галузі вищої освіти з метою задоволення

освітніх потреб особи, суспільства і держави, а також здійснюють наукову і науково-технічну діяльність [113]. В умовах сьогодення вельми актуальним прийняття нового такого нормативно-правового акту в контексті Закону України «Про вищу освіту» (2014 р.).

Реорганізація кадрових апаратів у підрозділи, що займаються роботою з особовим складом, була не простою зміною назв, а стало основою для впровадження принципово нового підходу до системи добору, розстановки та формування кадрів. Кадрове забезпечення системи МВС України, підготовка фахівців із високим інтелектуальним і моральним потенціалом, виховання в них високої свідомості стали одними з основних завдань. Окрім традиційних функцій, кадрові служби отримали нові завдання: соціальний захист працівників, психологічне забезпечення службової діяльності та організація культурно-масової роботи. Система підготовки персоналом, відповідно до нової концепції її розвитку, повинна була стати важливим елементом у системі виховного впливу на особовий склад [191, с. 190].

ІІ період – «європетизації та модернізації» (з 2015 року до теперішнього часу). У 2015 році відбулася одна з найбільших реформ у історії вітчизняної правоохоронної системи. У системі МВС України ліквідовані окремі органи («міліція»), оскільки навіть після розвитку за часів незалежної демократичної правової держави в її діяльності переважали репресивно-каральні методи і форми роботи. Водночас створено й нові, зокрема НПУ – орган, політично відокремлений від МВС України, основним завданням якого стало «надання поліцейських послуг» у таких сферах, як забезпечення публічної безпеки і порядку, охорона прав і свобод громадян, інтересів суспільства та держави, боротьба зі злочинністю, а також надання допомоги особам, які з різних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують підтримки. З метою покращення виконання покладених на поліцію завдань і підвищення довіри громадян до цього органу було проведено масштабну переатестацію особового складу, спрямовану на очищення лав поліції від некваліфікованих та корумпованих працівників. Окрім того, значно підвищили рівень фінансового,

матеріально-технічного та ресурсного забезпечення діяльності поліції та інших аспектів її роботи [23, с. 110–111].

На сьогодні кадрова політика в органах і підрозділах НПУ є невід'ємною складовою загальнодержавної кадрової стратегії. Вона представляє собою комплекс взаємопов'язаних цілей, принципів, методів, форм та інструментів, спрямованих на забезпечення поліції фахівцями, які відповідають необхідним діловим, моральним та професійним вимогам. Проте в процесі реалізації цієї політики наявні серйозні недоліки, які потребують оперативного виявлення та усунення. Одним з таких проявів є значна плинність кадрів, яка насправді є лише зовнішнім симптомом глибших системних проблем: надмірне навантаження на персонал, збільшення обсягу робочого часу, а в окремих випадках – функціональна неспроможність структур виконувати свої завдання, що може призводити до повного порушення нормального функціонування окремих органів чи підрозділів поліції [191, с. 189].

Прийняття в 2015 р. Закону України «Про Національну поліцію» [162] ознаменувало новий етап у розвитку системи підготовки персоналу. Була введена принципово нова модель поліцейської служби на засадах верховенства права, орієнтації на громадянина та прозорості. Ці зміни вимагали переосмислення програм професійної освіти, впровадження міжнародних стандартів, таких як стандарти OSCE та рекомендації Ради Європи щодо поліцейської діяльності. Розпочалася поступова адаптація навчальних планів до європейських практик, зростання ролі практико-орієнтованої підготовки, психологічної стійкості та етичної складової в навчанні.

Процес добору персоналу в НПУ нині здійснюється на підставі результатів атестування, що проводиться згідно з вимогами «Інструкції про проведення атестування поліцейських», затвердженої наказом МВС України № 1465 від 17 листопада 2015 р. [130]. Такий нормативний документ встановлює порядок оцінювання кандидатів та діючих поліцейських за критеріями ділових, професійних, особистісних якостей, рівня освіти й кваліфікації. Атестування передбачає всебічне вивчення цих характеристик із метою визначення

відповідності працівників займаним посадам і прогнозування перспектив їх службового зростання. З урахуванням зазначеного, процеси кадрового забезпечення в системі НПУ тісно пов'язані з такими ключовими напрямами діяльності: відбір кандидатів та зарахування їх на службу; службове просування (кар'єрне зростання та переведення); організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; звільнення зі служби та оформлення відповідного припинення трудових відносин [43, с. 136-137].

Особливого значення набуло нормативне закріплення службової підготовки поліцейських. Наказом МВС України від 26 січня 2016 р. № 50 було затверджено Положення про організацію службової підготовки працівників НПУ, яке стало одним із базових відомчих актів у сфері системного професійного навчання поліцейських після створення НПУ [141]. Зазначений нормативно-правовий акт зберігає чинність і сьогодні, а його редакція була оновлена у 2022 р., що свідчить про необхідність адаптації службової підготовки до нових умов функціонування поліції, зокрема в період повномасштабної збройної агресії та дії правового режиму воєнного стану.

Європеїзаційний етап розвитку системи підготовки персоналу МВС України супроводжувався істотним оновленням освітнього законодавства та переосмисленням правового статусу відомчих закладів освіти. Важливе значення у цьому контексті мало прийняття Закону України «Про вищу освіту» 2014 р. [116], який заклав нові правові, організаційні та інституційні засади функціонування системи вищої освіти, а також Закону України «Про освіту» 2017 р. [166], що сприяв оновленню базової освітньої термінології, запровадженню сучасних підходів до забезпечення якості освіти, академічної доброчесності, автономії закладів освіти та організації освітнього процесу. Для системи МВС України особливого значення набули подальші зміни до Закону України «Про вищу освіту», якими було нормативно закріплено поняття закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання.

Так, у п. 6-1 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про вищу освіту» визначено, що заклад вищої освіти із специфічними умовами навчання – це заклад вищої освіти

державної форми власності, який здійснює на певних рівнях вищої освіти підготовку курсантів, слухачів, студентів, ад'юнктів для подальшої служби на посадах середнього та вищого складу НПУ, начальницького складу з метою задоволення потреб МВС України, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, а також центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері виконання кримінальних покарань [117]. Нормативне закріплення цього поняття має принципове значення, оскільки вперше на законодавчому рівні відомчі ЗВО були виокремлені як особливий різновид ЗВО, діяльність яких поєднує загальні стандарти вищої освіти зі специфікою службової підготовки, дисципліни, професійного добору, практичного навчання та кадрових потреб органів системи МВС України.

Таке законодавче визначення засвідчило перехід від попереднього підходу, за якого відомчі навчальні заклади розглядалися переважно як елемент внутрішньої системи підготовки кадрів органів внутрішніх справ, до більш комплексної моделі їх правового статусу. У сучасних умовах ЗВО із специфічними умовами навчання виступають не лише суб'єктами освітньої діяльності, а й важливими елементами кадрового забезпечення сектору безпеки і правопорядку. Їх діяльність спрямована на підготовку персоналу, який має поєднувати належний рівень правових знань, професійних умінь, службової дисципліни, психологічної стійкості, комунікативних навичок, тактичної підготовленості та здатності діяти в умовах підвищених безпекових ризиків.

Нині систему ЗВО МВС України становлять освітні установи поліцейського, прикордонного, військово-правоохоронного та цивільного захисту спрямування. Поліцейський напрям представлений Національною академією внутрішніх справ, Харківським національним університетом внутрішніх справ, Дніпровським державним університетом внутрішніх справ, Донецьким державним університетом внутрішніх справ, Львівським державним університетом внутрішніх справ та Одеським державним університетом внутрішніх справ; прикордонний – Національною академією Державної

прикордонної служби України імені Б. Хмельницького; військово-правоохоронний – Національною академією Національної гвардії України та Київським інститутом Національної гвардії України; напрям цивільного захисту – Національним університетом цивільного захисту України та Львівським державним університетом безпеки життєдіяльності.

Система ЗВО МВС України за напрями підготовки

Напрям підготовки	Заклади вищої освіти
Підготовка поліцейських	Національна академія внутрішніх справ, Харківський національний університет внутрішніх справ, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, Донецький державний університет внутрішніх справ, Львівський державний університет внутрішніх справ, Одеський державний університет внутрішніх справ
Підготовка прикордонників	Національна академія державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького
Підготовка військових фахівців з правоохоронними функціями	Київський інститут національної гвардії України, Національна академія Національної гвардії України
Підготовка фахівців для системи ДСНС та цивільного захисту	Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Національний університет цивільного захисту України

Водночас у межах європеїзаційного етапу провідне місце у системі відомчої освіти МВС України об’єктивно посіла підготовка поліцейських. Такий акцент зумовлений тим, що саме НПУ виконує значний обсяг повсякденних правоохоронних завдань, пов’язаних із забезпеченням публічної безпеки і порядку, протидією кримінальним правопорушенням, захистом прав і свобод людини, реагуванням на кризові ситуації та взаємодією з населенням. Крім того, історично найбільш розвиненою у структурі МВС України була саме мережа закладів освіти, зорієнтованих на підготовку кадрів для міліції, а після 2015 р. – для поліції. Натомість прикордонний, військово-правоохоронний, цивільно-безпековий напрями мали іншу динамікуй розвивалася через академію,

спеціалізовані училища, інститути або окремі відомчі освітні осередки, а не через настільки розгалужену систему ЗВО, як поліцейський напрям.

З огляду на це європеїзаційний етап доцільно розглядати як період не лише загального оновлення системи підготовки персоналу МВС України, а й інституційного утвердження ЗВО із специфічними умовами навчання як ключових суб'єктів формування кадрового потенціалу НПУ та інших складових системи МВС. У цьому аспекті оновлення законодавства про освіту і вищу освіту створило правові передумови для поєднання загальноєвропейських стандартів вищої освіти з потребами професійної підготовки правоохоронців, посилення практичної спрямованості навчання, розвитку компетентнісного підходу, забезпечення академічної доброчесності, удосконалення післядипломної освіти, підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку персоналу.

Повномасштабна збройна агресія рф проти України істотно змінила характер завдань, які виконують органи та підрозділи НПУ. Якщо в перші роки після реформи 2015 р. основний акцент робився на сервісній моделі поліцейської діяльності, дотриманні прав людини, відкритості, прозорості та підвищенні довіри населення, то в умовах воєнного стану ці напрями були доповнені завданнями безпекового, стабілізаційного, евакуаційного, криміналістичного, вибухотехнічного, інформаційно-аналітичного та міжвідомчого характеру.

Саме тому Закон України від 15 березня 2022 р. № 2123-IX [118], яким внесено зміни до законів України «Про Національну поліцію» та «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України», має розглядатися як один із ключових нормативних актів воєнного періоду. Його прийняття було спрямоване на оптимізацію діяльності поліції, у тому числі під час дії воєнного стану, що об'єктивно вплинуло не лише на організацію служби, а й на зміст професійної підготовки, критерії оцінювання персоналу, дисциплінарну практику та готовність поліцейських до виконання завдань у надзвичайних і бойових умовах.

Воєнний стан також актуалізував питання не лише атестування, а й реальної функціональної готовності поліцейського до виконання службових

завдань у кризовому середовищі. У сучасних умовах професійна придатність працівника поліції не може оцінюватися виключно через рівень правових знань, дисциплінованість або відповідність посадовим вимогам, а повинна охоплювати здатність діяти в умовах обстрілів, евакуації цивільного населення, несення служби на блокпостах, проведення стабілізаційних заходів на деокупованих територіях, взаємодії з військовими формуваннями, органами прокуратури, ДСНС, СБУ, Національною гвардією України та органами місцевого самоврядування [188].

Показовим у цьому контексті є те, що НПУ офіційно визначає серед завдань поліцейських в умовах воєнного стану евакуацію населення, службу на блокпостах, стабілізаційні заходи на деокупованих територіях, розмінування та фіксацію злочинів окупантів. У зв'язку з цим вибухотехнічна служба НПУ проводить тренінги для поліцейських усіх підрозділів щодо алгоритмів дій у разі виявлення вибухових пристроїв, заходів безпеки, порядку взаємодії з вибухотехніками і дій у разі травмування поліцейських [196].

Отже, у воєнний період службова підготовка поліцейських набуває виразно прикладного характеру. Її зміст має охоплювати не лише традиційні напрями – правову, тактичну, вогневу, фізичну та домедичну підготовку, а й спеціальні модулі, пов'язані з мінною безпекою, ідентифікацією вибухонебезпечних предметів, поведінкою під час артилерійського або ракетного обстрілу, організацією евакуації, комунікацією з населенням у кризових умовах, забезпеченням безпеки дітей, літніх осіб, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення.

Відзначимо, що підготовка кадрів для системи МВС України здійснюється ЗВО юридичного профілю (у тому числі зі специфічними умовами навчання) за цільовими планами і програмами з чітко визначених освітніх (освітньо-кваліфікаційних) рівнів за напрямами «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 [189, с. 269]. Відповідно до

Державного освітнього стандарту з професії «Поліцейський (за спеціалізаціями)» (2024 р.) встановлені загальні вимоги виконання стандарту, вимоги до освітнього рівня, послідовність здобуття професійних кваліфікацій, перелік обов'язкових професійних і ключових, загальних компетентностей та результатів навчання до спеціальної професійної підготовки [127]. Така підготовка проводиться за інтегрованим навчальним планом, розробленим закладами, погодженими НПУ та затвердженими МВС України. ЗВО формують освітні програми за державним замовленням (курсанти, слухачі – бакалаврський рівень, магістерський) відповідно до Типових освітньо-професійних програм МВС України, але при цьому, відповідно до Закону України «Про вищу освіту» мають автономію. Такі Типові програми повинні відповідати вимогам Стандартів вищої освіти, які розробляє МОН України з кожного ступеня вищої освіти, за якими здійснюється підготовка у ЗВО МВС України.

Якщо говорити про сучасні виклики та перспективи розвитку системи підготовки кадрів МВС слід виділити такі: необхідність інтеграції ІТ-рішень у навчальний процес (використання симуляцій, аналітики даних); удосконалення системи післядипломної освіти та підвищення кваліфікації; недофінансування деяких освітніх установ; забезпечення інституційної стійкості у період воєнного стану. На перспективу варто розглянути створення єдиного національного центру підготовки правоохоронців, посилення міжнародного співробітництва та розробку нових міждисциплінарних освітніх програм, що враховують виклики кібербезпеки, тероризму та гібридних загроз [204].

Таким чином, із 2022 р. розвитку системи підготовки персоналу МВС України фактично набув воєнного змісту. Його специфіка полягає в тому, що система професійної підготовки поліцейських має одночасно забезпечувати реалізацію сервісної моделі поліції, дотримання прав і свобод людини, підтримання довіри населення та готовність до виконання завдань, безпосередньо пов'язаних із відсіччю збройної агресії, подоланням її наслідків і забезпеченням правопорядку на територіях, що зазнали бойових дій або тимчасової окупації.

Також варто наголосити, що починаючи з 2022 р. було прийнято низку стратегічних документів, які безпосередньо або опосередковано впливають на розвиток системи підготовки персоналу МВС України та організацію роботи з персоналом у ЗВО МВС України. Насамперед ідеться про Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, у якій визначено необхідність підвищення якості вищої освіти, посилення її практичної спрямованості, розвитку компетентнісного підходу, академічної доброчесності, інтернаціоналізації, безперервного навчання та управлінської спроможності закладів вищої освіти [184]. Для ЗВО МВС України положення цієї Стратегії мають особливе значення, оскільки відомча освіта повинна поєднувати загальні стандарти вищої освіти з потребами професійної підготовки персоналу для органів системи МВС України.

Не менш важливим є Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, схвалений Указом Президента України від 11 травня 2023 р. № 273/2023. У ньому реформування органів правопорядку розглядається як комплексний процес, що охоплює всі аспекти їх функціонування – від підготовки та добору високопрофесійних співробітників до забезпечення прозорості, підзвітності, ефективності, дотримання прав людини, мінімізації корупційних ризиків і наближення до стандартів Європейського Союзу. У контексті досліджуваної проблематики положення зазначеного документа підтверджують, що модернізація кадрової роботи в органах правопорядку неможлива без оновлення системи підготовки персоналу, удосконалення освітніх програм, практичної підготовки, добору, оцінювання та професійного розвитку працівників [159].

Окреме значення має Стратегія роботи з кадрами в органах правопорядку та прокуратурі на період до 2030 року, затверджена наказом МВС України від 05 січня 2026 р. № 22/3/4/3/1/5 [183]. Її метою є створення умов для забезпечення органів правопорядку та прокуратури кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів, забезпечення оптимального балансу

оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, ефективного його використання й професійного розвитку. Зазначена Стратегія є важливою для формування сучасної кадрової політики у правоохоронній сфері, оскільки акцентує увагу на доборі, підготовці, мотивації, кар'єрному розвитку, оцінюванні та збереженні кадрового потенціалу.

Водночас аналіз зазначених стратегічних документів дає підстави стверджувати, що вони мають переважно загальний програмно-орієнтаційний характер і не забезпечують повної конкретизації роботи з персоналом саме у ЗВО МВС України. У них недостатньо деталізовано особливості кадрового планування у відомчих закладах освіти, добору та професійного розвитку науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників, стажування персоналу в практичних підрозділах, психологічного супроводу, оцінювання результатів діяльності, організаційно-штатної роботи та взаємодії ЗВО МВС України з органами-замовниками підготовки кадрів. Отже, відповідні стратегічні документи створюють загальну нормативно-програмну основу для модернізації кадрової політики у сфері правопорядку та вищої освіти, однак потребують подальшої конкретизації на рівні відомчих актів, спеціально спрямованих на врегулювання роботи з персоналом у ЗВО системи МВС України.

З огляду на вищевикладене, й опитані респонденти підтвердили, що в умовах дії правового режиму воєнного стану система підготовки персоналу МВС України потребує змістовного, організаційного та методичного оновлення. Найвищий рівень підтримки серед респондентів отримали такі заходи: оновлення освітніх програм з урахуванням воєнних і післявоєнних безпекових викликів (84,6 %); посилення практичної, тактичної, вибухотехнічної, криміналістичної, цифрової та психологічної складових підготовки (81,2 %); впровадження симуляційних полігонів, цифрових тренажерів, сценарного навчання та аналізу реальних кейсів службової діяльності в умовах воєнного стану (79,5 %); розвиток післядипломної освіти й регулярного підвищення кваліфікації (76,8 %); створення міжвідомчих навчальних програм для суб'єктів сектору безпеки і оборони (72,4 %). Така структура відповідей свідчить, що респонденти пов'язують ефективність сучасної підготовки персоналу не лише з

оновленням теоретичного змісту освіти, а передусім із формуванням прикладних компетентностей, необхідних для документування воєнних злочинів, забезпечення публічної безпеки на деокупованих територіях, реагування на мінно-вибухові загрози, кіберінциденти, надзвичайні ситуації, масові евакуаційні заходи та інші виклики воєнного й післявоєнного періоду.

У підсумку такий період доцільно характеризувати не лише як етап переходу від міліцейської до поліцейської моделі, а й як етап адаптації системи підготовки персоналу МВС до умов гібридних загроз, повномасштабної війни, деокупації територій, документування міжнародних злочинів, цифровізації злочинності, зростання ролі кримінального аналізу, кібербезпеки, психологічної стійкості та міжвідомчої координації. Саме ці чинники визначають сучасний зміст професійної підготовки саме поліцейського як фахівця, здатного діяти не лише в умовах звичайної правоохоронної діяльності, а й у складному безпековому середовищі воєнного та післявоєнного періоду.

Проведене історико-правове дослідження засвідчило, що система підготовки персоналу МВС України має глибокі історичні корені та пройшла складний шлях становлення, трансформацій і реформування, безпосередньо зумовлений політичним устроєм, ідеологічними орієнтирами, соціально-економічними умовами та безпековими викликами відповідного історичного періоду. Правові основи організації роботи з персоналом формувалися поступово: від політизованого кадрового контролю та централізованої моделі службового виховання в радянський період до сучасних демократичних засад добору, підготовки й професійного розвитку персоналу на основі законності, професіоналізму, відкритості та ефективності.

На основі ретроспективного аналізу генези підготовки персоналу в системі МВС України доцільно виокремити два основні етапи її розвитку в умовах незалежної Української держави.

Перший етап – період інституційної стагнації та збереження міліцейсько-орієнтованої моделі відомчої освіти (1991–2014 рр.), що охоплює становлення кадрової політики МВС України після проголошення незалежності, адаптацію успадкованих службово-правових механізмів до національного законодавства,

розвиток кадрових служб, розбудову мережі навчальних закладів органів внутрішніх справ і перші спроби деполітизації, професіоналізації та оновлення підходів до підготовки персоналу. Водночас зазначений період не супроводжувався докорінним розривом із попередньою міліцейською моделлю, що зумовило збереження значної частини організаційних, нормативних і кадрових підходів радянського походження.

Важливою особливістю цього етапу було те, що відомча освітня мережа МВС України залишалася переважно зорієнтованою на підготовку кадрів для міліції та органів внутрішніх справ. Вона функціонувала в умовах дії попереднього законодавства про освіту, а з 2008 р. – також Положення про вищі навчальні заклади МВС, яке й донині залишається базовим відомчим актом у цій сфері. Прийняття у 2014 р. нового Закону України «Про вищу освіту» створило передумови для переосмислення статусу, завдань і організаційних засад діяльності відомчих закладів освіти, однак у межах періоду стагнації такі зміни ще не були повною мірою реалізовані.

Крім того, така мережа не охоплювала однаковою мірою всі напрями, які в сучасних умовах належать до системи МВС України. Військовий компонент був представлений насамперед підготовкою кадрів для внутрішніх військ МВС України; пожежно-рятувальний напрям розвивався через окремі спеціалізовані заклади цивільного захисту, що мали власну історію становлення та відомчу специфіку; міграційний напрям у цей період не мав сформованої самостійної мережі відомчих ЗВО, оскільки інституційне оформлення Державної міграційної служби України відбулося пізніше. Отже, у 1991–2014 рр. система відомчої освіти МВС України залишалася переважно міліцейсько-орієнтованою, а підготовка кадрів для інших складових сучасної системи МВС мала фрагментарний, спеціалізований або організаційно відокремлений характер.

Другий етап – період європеїзації та поліцейської модернізації системи підготовки персоналу МВС України (з 2015 р. донині). Його початок пов’язаний із прийняттям Закону України «Про Національну поліцію», ліквідацією міліції, створенням НПУ та переходом від репресивно-каральної міліцейської моделі до поліцейської моделі, заснованої на верховенстві права, повазі до прав людини,

відкритості, підзвітності, партнерстві з населенням і наданні поліцейських послуг. Саме підготовка поліцейських у цей період набула пріоритетного значення, оскільки на органи поліції припадає значна частина правоохоронних завдань системи МВС України, а міжнародний досвід США та європейських держав також засвідчує підвищену увагу саме до функціонування поліцейських освітніх інституцій.

Європеїзаційний етап супроводжувався оновленням освітнього законодавства, зокрема прийняттям Закону України «Про освіту» 2017 р., внесенням змін до Закону України «Про вищу освіту» та нормативним закріпленням поняття закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання. Унаслідок цього підготовка персоналу МВС України почала розглядатися не лише як внутрішньовідомчий кадровий процес, а як складова системи вищої освіти, поєднана зі специфікою службової діяльності, дисципліни, практичної підготовки, безпекових завдань і кадрових потреб органів системи МВС України. Відповідно, зміст підготовки персоналу став охоплювати не лише формування правових знань і службової дисципліни, а й розвиток етичних, комунікативних, аналітичних, психологічних, тактичних і практичних компетентностей.

Особливого значення розвиток підготовки персоналу в системі МВС України набув в умовах воєнного стану. Сучасна система відомчої освіти має забезпечувати готовність працівників не лише до виконання правоохоронних завдань, а й до діяльності в умовах бойових загроз, евакуації населення, документування воєнних злочинів, роботи на деокупованих територіях, реагування на мінно-вибухові загрози, кіберінциденти, надзвичайні ситуації та взаємодії з іншими суб’єктами сектору безпеки і оборони. За таких умов підготовка персоналу набуває міждисциплінарного, практико-орієнтованого та безпекового змісту.

Проведена періодизація дає підстави констатувати, що ЗВО системи МВС України впродовж свого функціонування демонстрували високу адаптивність, еволюціонуючи під безпосереднім впливом змінних політичних, соціальних та економічних чинників. Трансформація відомчої освітньої системи

безпосередньо корелювала з актуальними потребами держави у фахівцях, що зумовлювало динамічні зміни у змісті, методах та організаційних формах професійної підготовки персоналу.

Узагальнюючи результати ретроспективного аналізу, варто зазначити, що сучасна організаційна модель відомчих закладів освіти набула чіткої спеціалізації, що відповідає специфіці покладених на відповідні органи сектору безпеки і оборони завдань. З метою систематизації сучасного стану мережі закладів вищої освіти, що належать до сфери управління МВС України [65], їх доцільно розподілити за ключовими напрямами підготовки фахівців поліцейського, прикордонного, військово-правоохоронного та цивільно-безпекового спрямування. Така систематизація відображає сучасний етап розвитку системи відомчої освіти, яка, враховуючи набутий історичний досвід, забезпечує диференційовану підготовку професійних кадрів для ефективного виконання завдань за призначенням.

Окрім цього, аналіз проведеної періодизації засвідчує, що найбільш динамічним і глибоко реформованим сегментом відомчої освітньої системи є напрям підготовки поліцейських. Починаючи з 2015 р., комплексна реформа органів правопорядку стала потужним каталізатором системних трансформацій, які охопили не лише зміст навчання, а й самі принципи роботи з персоналом. Упровадження нових стандартів підготовки дозволило синхронізувати освітній процес із вимогами до оновленої моделі професійної компетентності правоохоронця та запитами сучасного суспільства. Фактично саме цей період став етапом фундаментального переосмислення освітніх стратегій, спрямованих на формування якісно нового кадрового потенціалу. Відтак, зміни в підготовці та роботі з персоналом перетворилися на невід’ємний складник загальнодержавного курсу на модернізацію та професіоналізацію поліцейської діяльності.

1.2. Поняття та зміст функції роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України

Після з'ясування історико-правових засад формування й розвитку підготовки персоналу в системі МВС України звернемо увагу на поняття та зміст функції роботи з персоналом у ЗВО. Такий підхід зумовлений тим, що генеза відповідної системи демонструє не лише еволюцію організаційних форм професійної підготовки кадрів, а й поступове ускладнення самої кадрової функції, яка в сучасних умовах уже не може розглядатися виключно як технічна діяльність із добору, обліку, розстановки персоналу. У межах сучасної адміністративно-правової доктрини робота з персоналом набуває значення самостійної управлінської функції [2], що поєднує правові, організаційні, освітні, виховні, психологічні, дисциплінарні, мотиваційні та безпекові елементи.

Особливої актуальності така проблематика набуває щодо ЗВО зі специфічними умовами навчання, які є не лише суб'єктами освітньої діяльності, а й складовими системи кадрового забезпечення сектору внутрішньої безпеки країни. Функціональне призначення ЗВО МВС України полягає у підготовці фахівців для органів та підрозділів системи, насамперед НПУ, ДСНС, НГУта інших інституцій, діяльність яких пов'язана із забезпеченням публічної безпеки, правопорядку, цивільного захисту, реагуванням на кризові ситуації та захистом прав і свобод людини. Тому робота з персоналом у таких закладах не обмежується загальними підходами, характерними для цивільних закладів вищої освіти, а має відомчу, службову, дисциплінарну та безпекову специфіку.

Насамперед необхідно звернутися до основних категорій, що формують зміст досліджуваного явища: «кадрове забезпечення», «кадрова політика», «управління персоналом», «кадрова робота» та «робота з персоналом». Незважаючи на їх змістову схожість, такі поняття не є тотожними, а їх ототожнення призводить до методологічної неточності, оскільки кожне з них відображає окремий рівень організації діяльності з людськими ресурсами у сфері публічного управління, правоохоронної діяльності та відомчої освіти.

У науковій літературі поняття «кадрове забезпечення» традиційно розглядається як одна з основних передумов ефективного функціонування органів державної влади, правоохоронних органів та освітніх установ. Для закладів вищої освіти МВС України зазначена категорія має особливе значення, оскільки саме через кадрове забезпечення створюються організаційні, професійні, освітні, виховні та службово-управлінські умови для належного функціонування відомчого закладу освіти й виконання ним завдань щодо підготовки кадрів для органів системи МВС України.

На думку Ю. В. Мерденова, кадрове забезпечення може розглядатися у широкому та вузькому розумінні. У широкому значенні воно охоплює діяльність, спрямовану на забезпечення органів державної влади персоналом із необхідним рівнем кваліфікації, професійних та особистісних якостей, здатним виконувати поставлені перед ним завдання. У вузькому значенні кадрове забезпечення постає як нормативно закріплена цілеспрямована діяльність уповноважених посадових осіб щодо професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу [89, с. 32–33]; П. В. Євдокимова, таке забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні полягає в урегульовані нормами адміністративного права діяльності уповноважених суб’єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування органів публічної адміністрації, що здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови держави із пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів людини [62, с. 191].

У сфері діяльності НПУ, як слушно зазначає М. М. Тишлек, кадрове забезпечення не може зводитися лише до комплектування штатів. За своїм змістом воно охоплює ширший комплекс правових, організаційних, управлінських та соціальних заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу, здатного забезпечити виконання завдань поліції в умовах сучасних суспільних і безпекових викликів [193, с. 630]. Така наукова позиція має важливе методологічне значення, оскільки

ЗВО МВС України одночасно забезпечують кадрову спроможність та беруть участь у формуванні кадрового потенціалу правоохоронної системи країни.

У свою чергу, А. В. Андрейчук, досліджуючи адміністративно-правове забезпечення кадрової та виховної роботи у ЗВО України, обґрунтовує, що кадрове забезпечення у цій сфері має формуватися відповідно до кількісних і якісних критеріїв розвитку закладу освіти та є постійним процесом удосконалення трудового потенціалу, забезпечення організації новими кадрами, оновлення компетенцій і професійного розвитку працівників [4, с. 26–27]. Варто підтримати зазначене положення, однак у межах ЗВО МВС України його необхідно конкретизувати з урахуванням відомчої, службової, освітньої та безпекової природи таких інституцій. Йдеться не лише про забезпечення установи компетентним персоналом, а й про формування кадрового середовища, здатного забезпечити якісну підготовку працівників правоохоронних органів, які в подальшому діятимуть у ситуаціях підвищеного ризику, правової невизначеності, кризових загроз, воєнного стану та післявоєнного відновлення країни.

Як наголошує К. О. Іноземцева, функція кадрового забезпечення належить до числа забезпечувальних функцій державного управління, а її призначення полягає у створенні необхідних організаційних, професійних, правових, соціальних та управлінських умов для належного виконання державними органами й установами покладених на них завдань [69, с. 77]. У ЗВО МВС України така функція набуває спеціального змісту, оскільки спрямовується не лише на підтримання стабільної діяльності закладу, а й на забезпечення якості освітнього процесу, професійного становлення здобувачів освіти та підготовки майбутніх працівників органів системи МВС України.

Безпосередня реалізація функції кадрового забезпечення здійснюється службами управління персоналом, кадровими підрозділами, керівниками відповідних органів та установ, а також іншими уповноваженими суб’єктами. У межах ЗВО МВС України такими суб’єктами виступають керівництво закладу, кадрові підрозділи, керівники факультетів, інститутів, кафедр, стройових і

виховних підрозділів, служби психологічного забезпечення, юридичні підрозділи та інші структурні елементи, які в межах своєї компетенції беруть участь у доборі, розстановці, професійному розвитку, оцінюванні, мотивації, вихованні та дисциплінарному супроводженні персоналу [48]. При цьому поняття «кадри» та «персонал» у науковій літературі нерідко вживаються як близькі за змістом, оскільки в обох випадках йдеться про основний штатний склад працівників організації, які виконують визначені функції та забезпечують її діяльність [13, с. 185].

На кадрові підрозділи в системі державної служби покладається широке коло завдань, що мають не лише організаційний, а й аналітичний, прогностичний, управлінський та соціально-психологічний характер. До таких належать: підготовка рекомендацій керівництву з питань реалізації кадрової політики; розроблення на основі кадрової інформації перспективних планів поліпшення якісного складу працівників і внесення відповідних пропозицій; визначення потреби органу чи установи в персоналі; організація добору, професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників; контроль за дотриманням нормативно-правових актів, що регламентують порядок проходження служби або трудової діяльності; навчання керівного складу належній роботі з персоналом; сприяння формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективах та участь у вирішенні конфліктних ситуацій; забезпечення належного застосування заходів морального і матеріального стимулювання праці; здійснення обліку персоналу, ведення особових справ та іншої кадрової документації.

У ЗВО МВС України окреслені напрями діяльності набувають додаткової змістовної наповненості. Як наголошує В. В. Олексюк, кадрові підрозділи таких закладів мають забезпечувати не лише формальне ведення кадрової документації, а й організаційне супроводження кадрових процедур, пов’язаних із добором працівників, аналізом їх професійної придатності, підтриманням належного рівня службової та трудової дисципліни, організацією підвищення кваліфікації, участю у формуванні кадрового резерву, забезпеченням

соціального і правового захисту персоналу, а також створенням умов для професійного розвитку працівників, від яких безпосередньо залежить якість підготовки здобувачів освіти [102, с. 509].

Наведений перелік, хоча й не є вичерпним, свідчить про значний обсяг відповідальності, що покладається на працівників кадрових підрозділів. Належне виконання таких завдань, наголошує Ю. А. Гречишкін, вимагає від керівника кадрового підрозділу відповідної професійної підготовки, практичного досвіду, високих особистих, ділових і професійних якостей, а також авторитету й довіри в колективі. Працівники кадрових підрозділів повинні володіти не лише загальними знаннями у сфері такої діяльності, а й розуміти специфіку відомчої освіти, службової дисципліни, особливостей підготовки курсантів, слухачів і студентів для потреб системи МВС України [45, с. 124].

Отже, високі вимоги до діяльності служб управління персоналом і кадрових підрозділів у державних органах зумовлені тим, що успішне виконання основних завдань державної служби є неможливим без належної організації кадрової роботи. Кадрові підрозділи забезпечують не лише внутрішню стабільність закладу, а й опосередковано впливають на якість підготовки майбутніх працівників органів системи МВС України, рівень їх професійної, правової, етичної та психологічної готовності до виконання службових завдань [48].

Характерними ознаками функції кадрового забезпечення, які мають принципове значення для розуміння змісту роботи з персоналом у ЗВО зі специфічними умовами навчання, на нашу думку, є такі.

1. Стратегічна зумовленість державною та відомчою кадровою політикою. Функція кадрового забезпечення є взаємопов’язаною з державною кадровою політикою, кадровою політикою у сфері державної служби та відомчою кадровою політикою МВС України, оскільки саме через кадрове забезпечення загальні стратегічні орієнтири держави у сфері публічної безпеки, правоохоронної діяльності та професійної підготовки кадрів набувають конкретного управлінського втілення. У ЗВО кадрове забезпечення

спрямовується не лише на формування персоналу самого закладу, а й на створення організаційних, освітніх і службових передумов для підготовки майбутніх працівників органів системи МВС України.

2. Нормативно визначений характер. Кадрове забезпечення у ЗВО зі специфічними умовами навчання здійснюється не довільно, а в межах правового регулювання, що охоплює норми законодавства про освіту, вищу освіту, державну службу, працю, службу в органах і підрозділах системи МВС України, антикорупційне законодавство, підзаконні нормативно-правові акти, акти МВС України та відповідного ЗВО. Така нормативна визначеність забезпечує юридичну впорядкованість процедур добору, призначення, переміщення, професійного розвитку, оцінювання, заохочення, дисциплінарної відповідальності та соціального захисту персоналу.

3. Цільова спрямованість. Основною метою функції кадрового забезпечення є формування такого кадрового потенціалу, який здатний забезпечити належне функціонування відомчого закладу освіти, стабільність освітнього процесу, якісну підготовку кадрів для органів системи МВС України, а також реалізацію освітньої, наукової, виховної, службової та безпекової місії ЗВО зі специфічними умовами навчання. Саме тому кадрове забезпечення в цій сфері не може зводитися лише до кількісного заповнення посад, оскільки його призначення полягає у забезпеченні якісної відповідності персоналу завданням відомчої правоохоронної освіти.

4. Комплексний зміст. Кадрове забезпечення охоплює не лише кількісне та якісне комплектування закладу персоналом, а й професійний розвиток працівників, підвищення їх кваліфікації, оцінювання результатів діяльності, формування кадрового резерву, соціальний і правовий захист, психологічний супровід, забезпечення службової, трудової й академічної дисципліни, запобігання корупційним ризикам та утвердження доброчесності.

5. Системний характер. Функція кадрового забезпечення передбачає реалізацію взаємопов’язаних правових, організаційних, освітніх, виховних, соціальних, психологічних, інформаційних, матеріально-технічних та

управлінських заходів. Системність такої складової виявляється у тому, що добір персоналу, його адаптація, професійний розвиток, мотивація, оцінювання, дисциплінарне забезпечення та соціальний захист не можуть розглядатися ізольовано, оскільки кожен із цих елементів впливає на загальний рівень кадрової спроможності закладу та якість підготовки майбутніх працівників системи МВС України.

6. Професійний характер. Реалізація функції кадрового забезпечення покладається на керівництво закладу, кадрові підрозділи, керівників структурних підрозділів та інших уповноважених суб'єктів, які повинні мати належний рівень професійної підготовки, управлінської культури, правової обізнаності та компетентності у сфері роботи з персоналом. Суб'єкти кадрового забезпечення мають ураховувати не лише загальні вимоги до персоналу ЗВО, а й специфіку відомчої підготовки, службової дисципліни, професійної етики, психологічної стійкості, патріотичного виховання та готовності персоналу діяти в умовах воєнного стану й сучасних безпекових викликів.

Отже, функція кадрового забезпечення у ЗВО зі специфічними умовами навчання є нормативно врегульованою, цілеспрямованою, комплексною та системною діяльністю уповноважених суб'єктів, що забезпечує формування, розвиток, раціональне використання й збереження кадрового потенціалу відомчого закладу освіти. Її зміст створює методологічне підґрунтя для подальшого розкриття ширшої категорії – роботи з персоналом у ЗВО МВС України зі специфічними умовами навчання, яка охоплює не лише кадрово-організаційні процедури, а й професійний розвиток, виховання, мотивацію, психологічний супровід, дисциплінарне забезпечення та адаптацію персоналу до сучасних правоохоронних і безпекових викликів.

Як наголошує С. Г. Стеценко, кадрова політика повинна розглядатися як система принципів, ідей, вимог, цілей, напрямів, форм і методів роботи з персоналом, що визначає стратегічну лінію формування, використання, розвитку, мотивації та збереження людського потенціалу організації [181, с. 439]. У цьому значенні кадрова політика має програмний і стратегічний характер,

оскільки визначає загальні орієнтири кадрової діяльності, але не охоплює безпосередньо всіх процедур її реалізації.

У правовій доктрині поняття «кадрова політика» розкривається через сукупність стратегічних, організаційних і правових засад діяльності з формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. Так, В. М. Плішкін пов'язує кадрову політику з визначенням основних завдань, принципів, змісту, форм і методів реалізації кадрової функції [111, с. 602]. Водночас, такий підхід акцентує увагу на управлінському призначенні кадрової політики, оскільки кадрова політика виступає не лише сукупністю загальних орієнтирів, а й засобом практичного впорядкування роботи з персоналом.

Близькою за змістом є позиція Ю. П. Битяка, який розглядає кадрову політику як основний напрям кадрової роботи, що охоплює систему принципів, методів, форм та організаційних механізмів вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу [26, с. 110]. У цьому визначенні особливий акцент зроблено на стратегічному характері кадрової політики, її орієнтації не лише на поточне комплектування персоналу, а й на довгострокове забезпечення стабільності й розвитку кадрового потенціалу.

У свою чергу, Н. А. Матюхіна конкретизує зміст кадрової політики щодо органів внутрішніх справ, розглядаючи її як складову державної кадрової політики, що реалізується відповідно до основних принципів державної служби та її організаційно-правових засад, але з урахуванням особливостей проходження служби в органах внутрішніх справ [88, с. 49–50]. Зазначене положення має принципове значення, оскільки дозволяє розглядати кадрову політику в системі МВС не ізольовано, а як спеціалізований прояв загальнодержавної кадрової політики, адаптований до специфіки правоохоронної служби.

К. М. Бугайчук, розкриваючи зміст такої категорії, наголошує не тільки на її стратегічному, але й нормативно-правовому характері, визначаючи кадрову політику як стратегію добору, використання, підготовки і перепідготовки кадрів, яка повинна бути закріплена в чинному законодавстві та реалізовуватися всіма

підсистемами суспільства й держави [31, с. 126]. Такий науковий підхід дає підстави стверджувати, що кадрова політика має не лише внутрішньоорганізаційне, а й загальносоціальне значення, оскільки безпосередньо пов'язана з якістю функціонування державного апарату та ефективністю виконання ним публічних завдань.

У свою чергу, А. П. Пєров визначає кадрову політику як напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм і організаційних механізмів щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу відповідно до потреб певної організації, вимог законодавства і ринку праці. Її призначення полягає у забезпеченні всіх ділянок діяльності працівниками відповідної професії та кваліфікації, а також у створенні мотиваційних засад для ефективної праці [108, с. 83].

Водночас у науковій літературі трапляються підходи, за яких окремі кадрові категорії фактично ототожнюються. Зокрема, М. І. Ануфрієв поняття «кадрова політика», «кадрова функція», «кадрова робота» та «робота з кадрами» розглядає як синонімічні [9, с. 12]. Така позиція свідчить про тісний змістовний зв'язок зазначених понять, однак, на нашу думку, їх повне ототожнення є дискусійним, оскільки кадрова політика відображає передусім стратегічний рівень діяльності з персоналом, тоді як кадрова робота і робота з кадрами мають більш прикладний, організаційно-процедурний характер.

О. М. Бандурка використовує категорію «система управління кадрами», до змісту якої відносить визначення необхідної кількості працівників, їх посадових категорій і рівня професійної підготовки; роботу з кадрами, що охоплює добір, розстановку, переміщення, формування резерву на висування та оцінювання працівників; стимулювання трудової активності й виховання кадрів; застосування заходів морального і матеріального стимулювання; дисциплінарну практику; виховання у дусі дотримання службової дисципліни та законності; а також підготовку кадрів, що включає початкову, бойову, фізичну, спеціальну підготовку і підвищення кваліфікації [12, с. 192–193]. Наведений підхід є важливим для розуміння кадрової політики у системному вимірі, оскільки дає

можливість простежити її зв'язок із практичними механізмами добору, підготовки, оцінювання, мотивації, виховання та професійного розвитку персоналу.

Отже, аналіз наведених наукових позицій дозволяє стверджувати, що кадрова політика є складною правовою категорією, яка поєднує стратегічні орієнтири, нормативне закріплення, організаційні механізми та практичні заходи роботи з персоналом. У системі МВС України така набуває спеціального змісту, оскільки має забезпечувати не лише формування й розвиток кадрового потенціалу, а й відповідність персоналу підвищеним вимогам правоохоронної діяльності, службової дисципліни, законності, професійної етики та готовності до виконання завдань у складних безпекових умовах.

На думку А. В. Андрейчука, кадрова політика в ЗВО формується керівництвом та конкретизується через діяльність кадрових служб, які забезпечують ефективне виконання працівниками їх посадових обов'язків. Її спрямованість полягає в оптимізації використання кадрового потенціалу, розвитку професійних компетентностей і забезпеченні відповідності працівників стратегічним завданням ЗВО [6, с. 47]. Наведений підхід є прийнятним для загальної системи вищої освіти, однак у системі МВС України кадрова політика набуває додаткових ознак, зумовлених відомчим характером управління, службовою дисципліною, підвищеними вимогами до доброчесності, психологічної стійкості, професійної етики, патріотичної спрямованості та здатності персоналу працювати в умовах кризових і безпекових загроз.

З огляду на такий концептуальний підхід, на нашу думку, кадрова політика ЗВО МВС України повинна забезпечувати якісний добір наукових, науково-педагогічних, адміністративних і обслуговуючих кадрів, здатних виконувати освітні, наукові, виховні, організаційні та службові функції в умовах підвищеної відповідальності. Наступним завданням є гарантування безперервного професійного розвитку персоналу, що охоплює підвищення кваліфікації, набуття нових компетентностей, адаптацію до змін у законодавстві, освітньому середовищі та практиці правоохоронної діяльності. Важливим напрямом

виступає також формування культури, заснованої на законності, дисципліні, доброчесності, служінні суспільству та повазі до прав людини. В умовах воєнного стану особливого значення набуває орієнтація кадрової політики на підтримання психологічної стійкості персоналу, адаптацію освітнього процесу до безпекових обмежень, розвиток цифрових форм навчання, захист персональних даних, забезпечення охорони праці та належних умов служби і праці.

Варто відзначити, що у демократичному суспільстві кадрова політика має будуватися на основі принципу праксеологізму, тобто такого принципу, за якого до управління залучаються насамперед професіонали, а оцінка їх придатності здійснюється за професійними, діловими та моральними якостями, а не за ідеологічними переконаннями. При цьому, як відзначають вчені-адміністративісти, кадровий склад державних органів виступає завершальною ланкою публічного управлінського механізму, через яку реалізуються функції держави, втілюються в життя правові приписи та управлінські рішення. Від того, наскільки кадровий склад правильно розуміє зміст своїх повноважень, професійно й сумлінно виконує службові обов'язки, залежить ефективність функціонування конкретного державного органу і системи державного управління загалом [16, с. 11].

На думку М. М. Тишлека, предмет кадрової політики становлять різноманітні заходи, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу, формуванням необхідних вимог до працівників та їх професійних якостей для належного виконання службових обов'язків, створенням належних умов для проходження державної служби, контролем за результатами службової діяльності та забезпеченням досягнення поставлених цілей [193, с. 631].

Метою кадрової політики є формування високопрофесійного кадрового корпусу, забезпечення стабільності службових правовідносин, належної укомплектованості державних органів та оптимальної збалансованості чисельності персоналу [86, с. 199]. Опитані нами респонденти наголосили, що досягнення цієї мети забезпечується: організацією кадрової роботи на основі

всебічного використання досягнень науки, апробованого вітчизняного і зарубіжного досвіду – 78,4 %; удосконаленням управління кадровими процесами на основі сучасної системи науково-аналітичного та інформаційного забезпечення – 72,6 %; розвитком нормативної основи кадрової роботи та її постійним удосконаленням з урахуванням сучасних вимог – 69,8 %; визначенням науково обґрунтованих нормативів кадрового забезпечення – 63,5 %; забезпеченням державних органів кваліфікованими, компетентними та доброчесними кадрами – 84,7 %; реалізацією соціальних прав і гарантій – 67,2 % (додаток Б). У ЗВО МВС України зазначені завдання конкретизуються через добір і розвиток персоналу, забезпечення належної дисципліни, професійної етики, академічної доброчесності та психологічної готовності до діяльності в особливих умовах.

Поняття «управління персоналом» є ширшим за кадрову роботу, оскільки охоплює не лише кадрові процедури, а й управлінську систему впливу на потенціал організації [51]. Так, персонал (від лат. *persona* – особистість, *personalis* – особистий) – сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби та підрозділи, зайнятих різними видами діяльності [39]. У науковій літературі триває дискусія щодо співвідношення термінів «персонал» та «кадри». Їх або ототожнюють, або поняття «персонал» використовують як синонім до поняття «кадри», а також вважають, що поняття «персонал» охоплює термін «кадри». Зокрема персонал розглядають у двох значеннях: широкому – всі працездатні громадяни країни та вузькому – особи, зайняті розробленням та організацією виконання управлінських рішень [194, с. 294–296; 195]. Використання поняття «персонал» обумовлено тим, що функціонування органу забезпечують не лише спеціалізовані категорії, а й цивільні особи. До персоналу належать також особи, які виконують некваліфіковану працю, що не потребує спеціальної освіти чи професійної підготовки. Зокрема, у Стратегії роботи з кадрами поняття «персонал (кадри) органу» визначається як «сукупність усіх працівників, що отримали необхідну професійну підготовку, які перебувають у трудових або службових відносинах з відповідним органом та забезпечують

виконання покладених на нього завдань і функцій» [183]. Таким чином, стратегічний документ використовує термін у широкому значенні – для позначення всіх працівників, із подальшою їхньою деталізацією за категоріями.

Залежно від функціональної ролі в управлінні виділяють три основні категорії персоналу: керівники; фахівці; технічні виконавці [194]. У ЗВОМВС України працюють різні категорії персоналу за статусом служби та видом звання, також і цивільний персонал. До персоналу слід віднести науковий, науково-педагогічний, адміністративний і обслуговуючий кадрів.

На думку Ю. В. Мерденова, основна ідея концепції управління персоналом полягає у системно-структурному підході до керування ресурсами людського капіталу в організації, де посади, підрозділи, служби та інші елементи поєднані єдиною метою, виконують конкретні функціональні ролі та перебувають у взаємозв'язку між собою [90, с. 219]. Такий підхід дозволяє розглядати управління персоналом не як набір розрізнених процедур, а як цілісну систему планування, організації, мотивації, розвитку, контролю та оцінювання діяльності персоналу.

Управління персоналом у ЗВО МВС України має істотну специфіку, позаяк ефективне управління персоналом у відомчих освітніх установах поєднує елементи наукової, освітньої, адміністративної, дисциплінарної та правоохоронної діяльності. Управління персоналом у ЗВО МВС України не може бути зведене лише до трудових відносин чи освітнього процесу, оскільки водночас виконує кадрову, освітню, виховну, службову, організаційно-дисциплінарну та безпекову функції [51].

Зміст управління персоналом у ЗВО МВС України охоплює планування кадрових потреб, професійний добір, призначення на посади, адаптацію нових працівників, оцінювання результатів діяльності, атестування, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, мотивацію, формування кадрового резерву, соціальний і правовий захист, психологічний супровід, забезпечення дисципліни, запобігання корупційним ризикам, дотримання вимог академічної доброчесності, підтримання корпоративної культури та розвиток лідерського

потенціалу. Такі складові мають розглядатися не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиної функції роботи з персоналом.

Однак, саме наукове розуміння «робота з персоналом» найбільшою мірою відповідає предмету цього підрозділу, оскільки дозволяє поєднати стратегічний, організаційний і практичний рівні кадрової діяльності у ЗВО МВС України. Для правильного розуміння змісту роботи з персоналом у ЗВО МВС України необхідно звернутися до правової природи таких закладів.

Так, Закон України «Про вищу освіту» визначає ЗВОіз специфічними умовами навчання як ЗВОдержавної форми власності, який здійснює на певних рівнях вищої освіти підготовку курсантів (слухачів, студентів), ад'юнктів для подальшої служби на посадах середнього та вищого складу НПУ, начальницького складу з метою задоволення потреб МВС України, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері виконання кримінальних покарань [116]. Наведене законодавче визначення вказує на кілька суттєвих ознак таких закладів: державну форму власності, відомчу підпорядкованість, спеціальну мету підготовки, орієнтацію на подальшу службу та наявність специфічних умов навчання.

Д. Г. Диська пропонує розуміти ЗВО зі специфічними умовами навчання як юридичну особу публічного права, у якій здійснюється юридично-практична та фізична підготовка, що має обмеження та привілеї для здобувачів вищої освіти, з метою задоволення потреб держави у правоохоронній та військовій сфері [57, с. 38]. Варто підтримати вказаний підхід, оскільки такий акцентує увагу на публічно-правовій природі ЗВО, їх спеціальному цільовому призначенні та поєднанні освітньої, практичної і фізичної підготовки. Разом із тим таке поняття потребує розширення, оскільки ЗВО МВС України не лише здійснюють підготовку здобувачів освіти, а й містять цілісну систему роботи з персоналом, яка забезпечує функціонування освітнього, наукового, виховного, службового та інших процесів.

Освітній процес у ЗВО зі специфічними умовами навчання, на думку вченого, має інтелектуальний, творчий, практичний і строковий характер, здійснюється учасниками освітнього процесу через систему науково-методичних і педагогічно-інноваційних заходів та спрямований на передачу, засвоєння, примноження і використання знань, умінь та інших компетентностей, а також на формування фізичної витривалості, психологічної та емоційної стійкості [58, с. 152]. Таке положення має безпосереднє значення для розкриття функції роботи з персоналом, оскільки персонал ЗВО МВС України є тим суб'єктним середовищем, яке забезпечує реалізацію такого освітнього процесу.

З огляду на вищевикладене, робота з персоналом у ЗВО МВС України має бути спрямована не лише на забезпечення закладу працівниками, які відповідають формальним кваліфікаційним вимогам, а й на створення професійного колективу, здатного реалізовувати специфічну місію відомчої правоохоронної освіти. Йдеться про підготовку осіб, які повинні діяти у сфері публічної безпеки, застосовувати норми права в реальних конфліктних і кризових ситуаціях, дотримуватися прав людини, володіти комунікативними, тактичними, психологічними, аналітичними і цифровими навичками, а в умовах воєнного стану – бути готовими до реагування на бойові, мінно-вибухові, диверсійні, евакуаційні та інші загрози.

Л. В. Васянович, досліджуючи професійне навчання поліцейських, пропонує розуміти його як врегульований адміністративно-правовими нормами, організований процес формування професійної готовності поліцейських до ефективного виконання завдань НПУ шляхом засвоєння знань, умінь і навичок, які підлягають систематичному оновленню відповідно до сучасних викликів та загроз [35, с. 41]. Варто підтримати й таку позицію, оскільки вона прямо вказує на динамічний характер професійного навчання. По-перше, професійне навчання здобувачів освіти повинно постійно оновлюватися; по-друге, персонал, який забезпечує таке навчання, також має бути включений у систему безперервного професійного розвитку.

Зміст функції роботи з персоналом у ЗВО МВС України доцільно розкривати через її мету, завдання, суб'єктів, об'єкт, принципи, форми, методи та напрями реалізації. Метою цієї функції є формування, розвиток, ефективне використання та збереження професійного, доброчесного, психологічно стійкого, соціально захищеного і службово мотивованого персоналу закладу, здатного забезпечити якісну освітню, наукову, виховну, організаційну та службову діяльність у сфері підготовки кадрів для системи МВС України.

Об'єктом роботи з персоналом у ЗВО МВС України є суспільні відносини, що виникають у процесі добору, призначення, адаптації, професійного розвитку, оцінювання, мотивації, соціального захисту, психологічного супроводу, дисциплінарного забезпечення та службово-професійного становлення працівників закладу. У ширшому розумінні об'єктом виступає кадровий потенціал ЗВО МВС України як система людських ресурсів, що забезпечують виконання його освітньої, наукової, виховної, адміністративної, службової та правоохоронно орієнтованої місії [48, с. 96].

Суб'єктами роботи з персоналом є МВС України як орган управління, керівництво ЗВО, вчена рада, ректорат, кадрові підрозділи, юридичні служби, підрозділи організації освітнього процесу, підрозділи психологічного забезпечення, керівники факультетів, інститутів, кафедр, курсів, стройових підрозділів, комісії з питань академічної доброчесності, етики, дисципліни, конкурсні та атестаційні комісії, а також безпосередні керівники, які в межах своєї компетенції здійснюють управлінський вплив на підлеглий персонал. У певному значенні суб'єктами такої роботи є також самі працівники, оскільки сучасна система управління персоналом передбачає активну участь особи у власному професійному розвитку, підвищенні кваліфікації, самоосвіті, підтриманні доброчесності й службової репутації.

Завдання функції роботи з персоналом у ЗВО МВС України можна згрупувати за кількома напрямами:

1) аналіз кадрових потреб, прогнозування навантаження, визначення потреби у працівниках, формування штатної структури, планування кадрового резерву.

Як наголошує Ю. С. Ромашов, така діяльність здійснюється на основоположних началах [176]. Серед принципів роботи з персоналом у ЗВО МВС України варто виокремити принцип законності, верховенства права, професіоналізму, компетентності, доброчесності, прозорості кадрових процедур, рівності та недискримінації, службової дисципліни, академічної доброчесності, безперервного професійного розвитку, науковості, практичної орієнтованості, патріотизму, психологічної стійкості, соціального захисту, персональної відповідальності та адаптивності до безпекових викликів. На думку А. В. Андрейчука, принципи адміністративно-правового забезпечення кадрової роботи у ЗВО формують основу системи публічного адміністрування, адаптованої до нових викликів, включаючи умови повномасштабного вторгнення [7, с. 274]. Варто погодитися з цим твердженням, оскільки саме принципи задають ціннісну і правову спрямованість усієї роботи з персоналом;

2) добір і комплектування персоналу, що включає конкурсні процедури, перевірку відповідності кандидатів кваліфікаційним вимогам, спеціальні перевірки, оцінювання професійних, морально-етичних і психологічних якостей.

Особливе місце у змісті роботи з персоналом посідає добір працівників. Для ЗВО МВС України добір має бути не лише формально-юридичною процедурою, а й комплексним оцінюванням професійної придатності особи до роботи у відомчому освітньому середовищі. Наприклад, науково-педагогічний працівник такого закладу повинен відповідати не лише вимогам до освітнього рівня, наукової кваліфікації та педагогічної майстерності, а й розуміти специфіку правоохоронної діяльності, службової дисципліни, підготовки курсантів, формування професійної етики та правозахисної свідомості майбутніх працівників поліції. Персонал має бути здатним працювати в умовах відомчої підпорядкованості, підвищеної відповідальності, нормативної деталізації

процедур і необхідності оперативного реагування на службові й безпекові виклики;

3) адаптація, наставництво і професійне становлення працівників. У ЗВО МВС України адаптація має охоплювати ознайомлення працівника з нормативно-правовою базою, структурою закладу, правилами внутрішнього розпорядку, вимогами академічної доброчесності, службової дисципліни, антикорупційними обмеженнями, особливостями роботи з курсантами, слухачами і студентами, а також специфікою освітньої діяльності в умовах воєнного стану. У цьому аспекті важливим є інститут наставництва, який дозволяє забезпечити професійну інтеграцію нових працівників у колектив, передання управлінського, педагогічного та службового досвіду, формування корпоративної культури і зниження ризиків професійної дезадаптації (Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 16.02.2016 № 105 (зміни від 11.12.2023 № 1018) [138];

4) професійний розвиток, підвищення кваліфікації, стажування, участь у науковій, освітній, тренінговій і міжнародній діяльності.

У сучасних умовах персонал ЗВО МВС України повинен постійно оновлювати знання у сфері адміністративного права, поліцейської діяльності, кримінального процесу, криміналістики, інформаційної безпеки, психології, педагогіки, цифрових технологій, прав людини, міжнародного гуманітарного права, документування воєнних злочинів, діяльності на деокупованих територіях, протидії кіберзлочинності та гібридним загрозам. Саме тому підвищення кваліфікації має бути не формальною вимогою, а реальним інструментом забезпечення якості освітньої діяльності. У цьому контексті слушною є позиція Л. В. Васянович щодо систематичного оновлення знань, умінь і навичок поліцейських відповідно до сучасних викликів і загроз [37, с. 965]. У ЗВО МВС України аналогічний підхід має застосовуватися до всіх категорій персоналу, які беруть участь у підготовці майбутніх працівників правоохоронної системи (Порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту:

наказ МВС України від 26.05.2020 р. № 412) [115]. В умовах сьогодення застарілі освітні підходи, формальне підвищення кваліфікації, недостатня цифрова компетентність, слабкий зв'язок із практикою органів поліції та відсутність реального аналізу службових кейсів негативно впливають на якість підготовки здобувачів освіти;

5) оцінювання, атестування, моніторинг результативності та якості роботи. Оцінювання персоналу в ЗВО МВС України має здійснюватися з урахуванням багатокомпонентного характеру його діяльності. Для науково-педагогічних працівників важливими є якість викладання, наукова активність, участь у підготовці освітніх програм, методичне забезпечення дисциплін, виховна робота, дотримання академічної доброчесності, здатність застосовувати практико-орієнтовані методи навчання, участь у тренінгах, симуляціях, міжвідомчих заходах. Для адміністративного персоналу значення мають якість управлінських рішень, організаційна дисципліна, ефективність документообігу, дотримання законодавства, взаємодія з підрозділами, здатність забезпечувати стабільність освітнього процесу в умовах криз. Для науково-педагогічного та адміністративного персоналу важливими є рівень роботи з курсантським середовищем, профілактика конфліктів, підтримання дисципліни, психологічна підтримка, формування морально-патріотичних якостей;

6) мотивація, заохочення, соціальний і правовий захист. Мотивація не повинна обмежуватися матеріальним стимулюванням, хоча гідна оплата праці, соціальні гарантії, належні умови служби і праці мають принципове значення. Для ЗВО МВС України важливими є також професійна мотивація, кар'єрне зростання, наукова самореалізація, участь у міжнародних проєктах, доступ до сучасної матеріально-технічної бази, підтримка наукових ініціатив, визнання досягнень, справедливість управлінських рішень, прозорість конкурсних процедур і довіра до керівництва. Низький рівень мотивації персоналу, відсутність прозорості кар'єрного зростання і недостатня підтримка професійного розвитку можуть призводити до плинності кадрів, зниження якості

освітнього процесу та формалізації роботи з курсантами, слухачами, студентами та ін.

Соціальний і правовий захист персоналу є необхідною умовою стабільності кадрового потенціалу, що охоплює дотримання трудових прав, гарантії відпусток, охорону праці, медичне забезпечення у передбачених законом випадках, захист персональних даних, належне оформлення службових і трудових відносин, забезпечення безпеки робочого місця, психологічну підтримку, допомогу працівникам, які постраждали внаслідок бойових дій, підтримку ветеранів, учасників бойових дій та членів їх сімей. В умовах воєнного стану такий напрям набуває особливої ваги, оскільки персонал ЗВО може працювати в умовах повітряних тривог, евакуації, переміщення закладу, дистанційного навчання, нестабільного електропостачання, психологічного напруження та загальної безпекової невизначеності.

7) дисциплінарна, антикорупційна, етична та психологічна робота. У системі МВС України психологічна стійкість персоналу є не лише особистісною характеристикою, а й умовою професійної ефективності. На думку М. О. Буданової, психологічна підготовка працівників поліції має включати володіння навичками спілкування з людьми, формування довіри, здатність адекватно реагувати на конфліктні ситуації на місці події та під час управлінської діяльності [32, с. 82], що визначає необхідність розвитку психологічної культури, навичок кризової комунікації, профілактики професійного вигорання, підтримки осіб із бойовим досвідом, а також формування безпечного освітнього середовища.

Виховний компонент роботи з персоналом також має суттєве значення. А. В. Андрейчук розглядає кадрову і виховну роботу у ЗВО як взаємопов’язані напрями адміністративно-правового забезпечення, спрямовані на формування патріотичної та професійної майбутньої еліти України [5, с. 94]. У ЗВО МВС України виховна робота стосується не лише здобувачів освіти, а й самого персоналу, оскільки саме працівники є носіями стандартів службової поведінки, правової культури і професійної етики. Наявність у персоналу низького рівня

доброчесності, байдужості до службових цінностей або формального ставлення до виховної роботи неминуче впливає на якість професійного становлення майбутніх правоохоронців.

Антикорупційна складова роботи з персоналом у ЗВО МВС України має бути спрямована на запобігання конфлікту інтересів, недопущення академічної недоброчесності, прозорість кадрових процедур, об'єктивність оцінювання, дотримання обмежень, передбачених антикорупційним законодавством, формування нульової толерантності до корупційних практик. Закон України «Про запобігання корупції» визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції [124]. У ЗВО корупційні положення мають особливе значення, оскільки корупційні практики у сфері підготовки майбутніх правоохоронців підривають не лише авторитет конкретного закладу, а й довіру до всієї системи МВС [203];

8) забезпечення готовності персоналу до діяльності в умовах воєнного стану, надзвичайних ситуацій, цифровізації суспільства та гібридних загроз.

Зміст роботи з персоналом у ЗВО МВС України також включає інформаційно-документальне забезпечення [129]. Йдеться про ведення особових справ, облік персоналу, підготовку наказів, формування кадрової статистики, супроводження конкурсних процедур, облік підвищення кваліфікації, забезпечення захисту персональних даних, цифровізацію кадрового документообігу, використання електронних систем управління персоналом. У сучасних умовах цифровізація кадрових процесів має не лише організаційне, а й антикорупційне значення, оскільки дозволяє підвищити прозорість процедур, зменшити суб'єктивізм, забезпечити доступ до інформації та своєчасність управлінських рішень [198].

Особливу увагу слід приділити співвідношенню роботи з персоналом і професійної підготовки у ЗВО МВС України. Робота з персоналом забезпечує якість тих суб'єктів, які організовують і реалізують освітній процес, а професійна підготовка є результатом їх діяльності щодо здобувачів освіти. Тому неякісна

робота з персоналом безпосередньо впливає на якість професійної підготовки майбутніх поліцейських та інших працівників системи МВС. Якщо кадрові служби формально підходять до добору наукових, науково-педагогічних працівників, керівництво не забезпечує професійний розвиток, психологічна підтримка відсутня, а мотиваційна система є мінімізованою, ЗВО не може ефективно виконувати свою поставлені задачі.

У цьому аспекті варто підтримати Д. Г. Диську в тому, що головним призначенням адміністративно-правового регулювання освітнього процесу є формування системних нормативно-правових положень, які забезпечують на кожному етапі освітнього процесу умови для відбору, професійної підготовки, перепідготовки кадрів відповідних спеціальностей з метою підвищення ефективності реалізації державної політики у відповідній сфері [58, с. 154]. Відтак адміністративно-правове регулювання роботи з персоналом повинно бути спрямоване на забезпечення кадрової спроможності закладу виконувати державне замовлення у сфері підготовки правоохоронних кадрів.

В умовах повномасштабної збройної агресії рф проти України функція роботи з персоналом у ЗВО МВС України набуває воєнно-безпекового змісту. Працівники таких закладів повинні бути готовими до забезпечення освітнього процесу під час повітряних тривог, роботи у змішаному або дистанційному форматі, переміщення закладів чи окремих структурних підрозділів, підтримки здобувачів освіти з числа військовослужбовців, поліцейських, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та ін. Крім того, персонал має бути здатним інтегрувати в освітні програми тематику документування воєнних злочинів, діяльності поліції на деокупованих територіях, мінної безпеки, кіберзагроз, кризової комунікації, міжнародного гуманітарного права, взаємодії із суб’єктами сектору безпеки і оборони.

Водночас воєнний стан не повинен нівелювати правозахисну, освітню та гуманістичну природу роботи з персоналом. Навпаки, в умовах війни особливого значення набувають повага до прав працівників, недопущення дискримінації,

збереження академічної доброчесності, підтримка психологічного здоров'я, справедливість управлінських рішень, прозорість кадрових процедур і дотримання принципу верховенства права. Надмірна мілітаризація кадрової роботи без урахування освітньої природи ЗВО МВС України може призвести до формалізації навчання, зниження академічної свободи та недостатньої уваги до професійного розвитку персоналу.

Таким чином, функція роботи з персоналом у ЗВО МВС України має розглядатися як багаторівнева. На стратегічному рівні вона визначається кадровою політикою МВС України, потребами сектору безпеки і оборони, законодавством. На інституційному рівні реалізується через стратегію розвитку конкретного закладу, його статут, кадрову політику, організаційну структуру, відомчі акти, діяльність ректорату, вченої ради та кадрових служб. На операційному рівні виявляється у щоденних кадрових процедурах: доборі, призначенні, адаптації, оцінюванні, підвищенні кваліфікації, мотивації, дисциплінарному супроводженні, психологічній підтримці та документообігу. З огляду на викладене, *роботу з персоналом у ЗВО МВС України доцільно визначати як врегульовану нормами законодавства системну діяльність уповноважених суб'єктів щодо планування, добору, призначення, адаптації, професійного розвитку, оцінювання, мотивації, соціального і правового захисту, психологічного супроводження, дисципліни та виховання персоналу, спрямованої на належне функціонування відомчого закладу освіти, забезпечення якості освітнього процесу та підготовку кадрів для системи МВС України*. Зміст функції роботи з персоналом у таких закладах охоплює нормативно-правову, організаційно-управлінську, кадрову, освітню, виховну, дисциплінарну, соціальну, психологічну, інформаційно-аналітичну та воєнно-безпекову складову.

1.3. Нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України

Багатовимірність правової реальності, складність її соціального змісту та неоднозначність наукової інтерпретації об'єктивно зумовлюють наявність різних методологічних підходів до осмислення права, його регулятивного потенціалу та місця в організації суспільних відносин. У сучасних умовах значення права істотно зростає, що пов'язано не лише з внутрішніми процесами державотворення, а й з євроінтеграційним курсом України, поступовим наближенням національної правової системи до європейських стандартів. У такому контексті нормативно-правове забезпечення набуває особливого значення як базова умова впорядкування правовідносин, зокрема у ЗВО МВС України.

Серед структурних елементів правової системи, наголошує М. М. Кельман вагоме місце посідає правове регулювання, за допомогою якого держава встановлює юридично визначені правила поведінки, формує межі дозволеного, належного та забороненого, а також забезпечує стабільність і прогнозованість суспільних відносин. Визначення таких меж завжди було одним із ключових предметів наукового аналізу, оскільки саме від їх обґрунтованості, чіткості та узгодженості залежить ефективність функціонування державних інституцій, рівень правової визначеності та захищеності особи [75, с. 14].

Вивчення нормативно-правового регулювання має важливе значення не лише для характеристики юридичних засад діяльності відповідних органів та установ, а й для з'ясування змісту правоохоронної діяльності, кадрової політики. Через нормативно-правові акти простежується вплив політичного режиму, управлінської моделі, безпекових викликів і стратегічних пріоритетів держави на формування правоохоронної системи, її інституційну структуру та кадрову складову. Діяльність ЗВО МВС України поєднує освітню, наукову, виховну, службову та управлінську компоненти, а робота з персоналом виступає одним із

базових чинників забезпечення якості підготовки кадрів, належного рівня дисципліни, професійної етики, доброчесності та інституційної спроможності.

Засади державної політики України у сферах зміцнення державності, розвитку місцевого самоврядування, стимулювання регіонального розвитку, формування інститутів громадянського суспільства, національної безпеки та оборони, а також в економічній, соціальній, гуманітарній, екологічній сферах і сфері техногенної безпеки нормативно закріплені в Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» [126]. Зазначений закон визначає пріоритетність захисту національних інтересів, верховенство права, забезпечення реалізації прав і свобод людини та громадянина, повагу до гідності кожної особи, рівність усіх суб'єктів права, здійснення державної влади на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову гілки, відкритість і прозорість прийняття політичних рішень, соціальну справедливість, а також забезпечення балансу загальнодержавних, регіональних і місцевих інтересів. Такі положення визначають загальні орієнтири кадрової політики, спрямованої на дотримання прав людини, недискримінаційність, прозорість управлінських процедур, доброчесність і професіоналізацію персоналу.

Варто відзначити, що проблема безпеки як соціального явища належить до кола глобальних проблем сучасності, оскільки охоплює широкий спектр суспільних відносин і безпосередньо пов'язана із захистом особи, суспільства та держави. Її особливість полягає у метакомплексному характері, адже практично кожна значуща соціальна проблема в кінцевому підсумку відображає певний аспект безпеки – правовий, організаційний, кадровий, інформаційний, економічний, соціальний або інституційний. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку» державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямована на захист людини і громадянина – їхніх життя і гідності, конституційних прав і свобод, безпечних умов життєдіяльності; суспільства – його демократичних цінностей, добробуту та умов для сталого розвитку; держави – її конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності; території і навколишнього природного середовища – від

надзвичайних ситуацій [161]. У цьому аспекті кадрова робота в ЗВО МВС України має розглядатися як складова ширшого механізму забезпечення національної безпеки, оскільки якість підготовки, добору, професійного розвитку та управління персоналом безпосередньо впливає на спроможність держави реагувати на правопорушення, кризові явища та загрози публічній безпеці.

Водночас, згідно зі Стратегією національної безпеки України 2020 року, захист особи, суспільства та держави від правопорушень, забезпечення відновлення порушених прав і відшкодування заподіяної шкоди визнані пріоритетними напрямами державної політики [182]. На думку Є. В. Кобка, безпека в аспекті оцінювання діяльності державних інституцій виступає не лише кінцевою метою, а й засобом забезпечення інтересів людини, особистості, суспільства та держави [80, с. 52]. Тому кадровий потенціал, рівень професійної компетентності працівників, їх службова дисципліна, етична культура та здатність діяти в умовах підвищених ризиків визначають реальну ефективність виконання правоохоронних і безпекових функцій.

Варто відзначити, що Стратегія національної безпеки України [182] містить також положення, відповідно до яких політика національної безпеки України ґрунтується на повазі до норм і принципів міжнародного та національного права. Вона спрямована на захист фундаментальних цінностей, визначених Конституцією України та законами України, а саме: незалежності, територіальної цілісності й суверенітету, гідності, демократії, людини, її прав і свобод, верховенства права, добробуту, миру та безпеки. Такі загальні положення формують ціннісну та правову основу кадрової політики, що має поєднувати вимоги законності, професіоналізму, доброчесності, службової дисципліни, соціального захисту працівників, академічної культури та орієнтації на підготовку фахівців, здатних ефективно діяти в інтересах людини, суспільства і держави.

Правове регулювання посідає основне місце в системі юридичного впливу держави на суспільні відносини, оскільки саме за його допомогою

забезпечуються їх упорядкування, нормативне закріплення, розвиток, охорона та належна організація. За своєю сутністю воно є владно-організаційним впливом, що реалізується державою через систему юридичних засобів і спрямовується на узгодження приватних, публічних та загальносуспільних інтересів. У сфері функціонування ЗВО МВС України правове регулювання має особливе значення, оскільки охоплює не лише загальні питання, а й комплекс відносин, пов'язаних із добором, розстановкою, професійним розвитком, оцінюванням, дисциплінарною відповідальністю, соціальним захистом. В умовах воєнного стану проблема якісного вдосконалення системи правового регулювання діяльності органів правопорядку та закладів, що забезпечують підготовку кадрів для сектору безпеки і оборони, набуває особливої актуальності.

Правове регулювання є складним процесом, що здійснюється за допомогою системи правових засобів, серед яких важливе місце посідають юридичні норми, правовідносини, індивідуальні приписи, акти застосування права, дозволи, заборони, зобов'язання та інші інструменти юридичного впливу. Його метою є результативний нормативно-організаційний вплив на суспільні відносини задля їх упорядкування, захисту та розвитку відповідно до потреб суспільства [64, с. 165]. Нормативно визначені процедури кадрового забезпечення створюють правові умови для формування професійного, доброчесного, дисциплінованого й компетентного персоналу, здатного виконувати завдання освітнього, наукового, управлінського та правоохоронного спрямування.

У науковій літературі питанням правового регулювання присвячено значну кількість праць, що свідчить про його фундаментальне значення для теорії права та галузевих юридичних наук. Так, Т. І. Тарахович визначає правове регулювання як державно-владний вплив на суспільні відносини, здійснюваний усією системою юридичних засобів з метою їх упорядкування, закріплення, охорони та розвитку [186, с. 12]. У межах досліджуваної проблематики наведений підхід дозволяє розглядати нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом не лише як сукупність актів, що регламентують кадрові процедури,

а як цілісну систему державно-управлінського впливу, спрямовану на забезпечення стабільності, законності, прозорості та ефективності кадрових процесів у ЗВО МВС України.

У свою чергу, С. В. Бобровник розглядає правове регулювання як специфічний вид соціального регулювання, що має чітко визначений предмет, тобто сферу відносин, які усвідомлюються суб'єктами та мають значущість для них і суспільства загалом; реалізується за допомогою нормативно закріплених методів, які охоплюють як активні, так і пасивні права суб'єкта, дозволи, а також пасивні обов'язки здійснювати правомірні дії в інтересах уповноваженої сторони; забезпечується відповідними методами, що координують дії учасників суспільних відносин, відображаючи їх рівне становище у правовій сфері або визначаючи їх субординаційну підлеглість у процесі реалізації прав і виконання обов'язків, з акцентом на наявності в одного із суб'єктів владних повноважень; стосується діяльності визначених суб'єктів, якими можуть бути фізичні, посадові, юридичні особи, державні органи та держава загалом; визначає межі державно-правового втручання у суспільні відносини, має цілеспрямований, організаційний та впорядкований характер; реалізується через систему правових засобів, які в сукупності становлять механізм правового регулювання [28, с. 51].

Звернув увагу й теоретичне осмислення С. К. Бостан, який тлумачить правове регулювання як владний вплив на суспільні відносини з метою їх упорядкування, закріплення, охорони й розвитку, який здійснюється державою за допомогою всіх юридичних засобів і норм позитивного права, а також як вплив на поведінку та свідомість громадян шляхом проголошення їхніх прав та обов'язків, встановлення певних дозволів і заборон, затвердження відповідних правових актів тощо [29, с. 3]. Для роботи з персоналом зазначена позиція має принципове значення, оскільки кадрове забезпечення не може зводитися лише до формального оформлення трудових, службових чи освітньо-управлінських процедур, а передбачає формування належної професійної свідомості, правової культури, службової дисципліни, етичних стандартів поведінки та орієнтації

персоналу на виконання завдань, визначених державою у сфері внутрішньої безпеки, правопорядку й підготовки кадрів для органів системи МВС України.

Адміністративно-правове регулювання, як спеціальний різновид правового регулювання, має власну предметну специфіку, що зумовлюється особливостями публічного адміністрування, управлінських процедур, владних повноважень і організаційно-службових відносин. Як зауважує Т. О. Коломоєць, адміністративно-правове регулювання є особливим видом правового регулювання, специфіка якого визначається об'єктом впливу, тобто відносинами, що регулюються адміністративним правом і зумовлені особливостями його норм. Характерною властивістю адміністративного права є те, що воно часто регулює порядок застосування норм інших галузей права [3].

Водночас, О. П. Рябченко акцентує увагу на процедурному характері адміністративно-правового регулювання та визначає його як діяльність, що складається з окремих дій, які послідовно, у певному порядку змінюють одна одну. Регулювання здійснюється за відповідною процедурою, яка водночас розглядається як форма стосовно змісту цієї діяльності [177]. З огляду на це нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом у ЗВО МВС України доцільно розглядати не лише як сукупність нормативних приписів, а й як систему процедур: добору персоналу, призначення на посади, проходження служби або трудової діяльності, оцінювання результатів роботи, підвищення кваліфікації, атестації, заохочення, притягнення до дисциплінарної відповідальності, припинення службових чи трудових відносин. Саме процедурна визначеність таких дій забезпечує законність кадрових рішень, зменшує ризики суб'єктивізму та сприяє підвищенню ефективності управління персоналом.

Дещо інший акцент у розумінні адміністративно-правового регулювання пропонує І. М. Миронець, який зазначає, що така соціально-правова категорія має відповідні ознаки, які вирізняють її серед інших видів регулювання. Зокрема, адміністративно-правове регулювання є дією, тобто впливом держави на суспільні відносини, що виникають між їх суб'єктами; здійснюється за допомогою відповідних правових засобів, сукупність яких утворює механізм

адміністративно-правового регулювання; має на меті упорядкування державно-владних відносин; встановлює юридичні права та обов'язки учасників адміністративно-правових відносин, що підлягають упорядкуванню [94]. Такий підхід дозволяє визначити роботу з персоналом як сферу адміністративно-правового впливу, у якій держава через уповноважені органи, посадових осіб і нормативно визначені процедури формує кадровий потенціал, встановлює правила службової та професійної поведінки, визначає права, обов'язки, гарантії й обмеження для працівників, науково-педагогічного складу, керівників і здобувачів освіти, які перебувають у відповідних правовідносинах.

Подальший аналіз нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом у ЗВО МВС України потребує врахування того, що правоохоронна діяльність нерозривно пов'язана з правоохоронною функцією держави та є одним із ключових напрямів діяльності сучасної держави в умовах розвитку громадянського суспільства [190, с. 43]. Хоча ЗВО МВС України безпосередньо не завжди здійснюють правоохоронну діяльність у такому розумінні, однак виконують стратегічно важливу функцію кадрового, освітнього, наукового й методичного забезпечення правоохоронної системи. Саме тому нормативне регулювання роботи з персоналом повинно відповідати не лише внутрішньодержавним потребам, а й міжнародним та європейським стандартам підготовки кадрів для органів правопорядку.

У контексті державної політики інтеграцію України до міжнародного співтовариства доцільно розглядати не лише як партнерство та взаємовигідну співпрацю, а й як складний процес внутрішньої трансформації державно-правових інститутів відповідно до правових принципів і стандартів, прийнятих міжнародною спільнотою [112]. Такий процес охоплює не лише зовнішньополітичний вимір, а й реформування системи публічного управління, правоохоронних органів, освітніх інституцій, механізмів кадрового забезпечення та професійної підготовки. Відтак одним із ключових аспектів інтеграції України до міжнародного співтовариства є формування та реалізація державної політики відповідно до міжнародних і європейських стандартів й, відповідно, закріплення

таких підходів до роботи з персоналом, які забезпечують професіоналізм, доброчесність, прозорість кадрових процедур, дотримання прав людини, академічну доброчесність, недискримінаційність, гендерну рівність і належний рівень службової культури.

Збройна агресія рф проти України, що триває з 2014 р., а також її повномасштабний етап, розпочатий 24 лютого 2022 р., спричинили не лише тимчасову окупацію окремих територій, руйнування, значні економічні, екологічні та людські втрати, а й суттєве ускладнення криміногенної ситуації. Наслідком таких процесів стало зростання рівня окремих видів злочинності та зміна характеру динаміки тяжких і особливо тяжких кримінальних правопорушень. Зокрема, у 2026 р. спостерігалося зростання тяжких злочинів на 10,5 %, а особливо тяжких – на 15,9 % [125]. Наведені обставини істотно впливають на зміст кадрової політики у системі МВС України, оскільки в умовах воєнного стану зростає потреба у фахівцях, здатних діяти в кризових, небезпечних і нестандартних ситуаціях, володіти спеціальними знаннями, дотримуватися законності, прав людини та службової дисципліни навіть за умов підвищеного навантаження.

Крім того, ракетні обстріли об’єктів цивільної інфраструктури, напади на населення, активні бойові дії на значній території держави та інші прояви збройної агресії зумовили фіксацію значної кількості кримінальних правопорушень проти основ національної безпеки, а також миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку. Така ситуація об’єктивно вимагає від ЗВО МВС України посилення підготовки персоналу нового зразка – професійно компетентного, психологічно стійкого, правосвідомого, здатного діяти в умовах воєнного стану, надзвичайних ситуацій, підвищеної суспільної небезпеки та високої інтенсивності службових завдань.

За таких умов нормативно-правове регулювання роботи з персоналом у ЗВО МВС України набуває особливого значення й має бути спрямоване на виконання завдань, що стоять не лише перед самими освітніми установами, а й перед системою МВС України та державою загалом в умовах реальної війни і

воєнного стану. До змісту нормативно-правового регулювання роботи з персоналом у зазначених закладах доцільно відносити:

– особливості формування, добору, підготовки, розстановки, професійного розвитку та оцінювання персоналу;

– визначення правового статусу наукового, науково-педагогічного, педагогічного, адміністративного та обслуговуючого;

– встановлення меж повноважень і компетенції суб'єктів кадрової роботи;

– нормативне визначення порядку взаємодії ЗВО з іншими органами та інституціями сектору безпеки і оборони;

– закріплення прав, обов'язків, гарантій, обмежень і відповідальності працівників.

Правове регулювання діяльності ЗВО МВС України загалом і роботи з персоналом зокрема забезпечується значною кількістю нормативно-правових актів, які різняться між собою за назвою, юридичною силою, суб'єктом прийняття, порядком набрання чинності, сферою дії, ступенем деталізації та характером регулятивного впливу. До них належать акти законодавчого та підзаконного (відомчі, міжвідомчі) рівнів. Значна частина таких актів має підзаконний характер, оскільки деталізує загальні положення законів, визначає внутрішні організаційні процедури, встановлює порядок проходження служби або виконання трудових функцій, регламентує питання кадрового обліку, підвищення кваліфікації, службової дисципліни, атестації, оцінювання, заохочення та відповідальності персоналу. Відповідно, правове регулювання роботи з персоналом у ЗВО МВС України можна розглядати як ефективний державний і відомчий вплив через юридичні засоби на відповідну сферу кадрових відносин з метою організації її функціонування відповідно до завдань сектору безпеки, МВС України та освітньої системи.

Водночас, варто наголосити, що нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом у ЗВО МВС України має комплексний, багаторівневий і міжгалузевий характер, а його зміст не може бути зведений лише до сукупності відомчих актів конкретного закладу, оскільки робота з персоналом у таких

установах одночасно охоплює освітні, трудові, службові, дисциплінарні, соціально-захисні, антикорупційні, психологічні та безпекові правовідносини. У цьому аспекті *нормативно-правове забезпечення слід розглядати як упорядковану систему правових норм, що визначають принципи, суб'єктів, процедури, гарантії та межі управлінського впливу на персонал закладу вищої освіти системи МВС України, а також створюють юридичні передумови для добору, призначення, розстановки, професійного розвитку, оцінювання, стимулювання, дисциплінарної відповідальності, соціального захисту і раціонального використання кадрового потенціалу*.

Специфіка досліджуваної сфери зумовлена подвійною природою ЗВО МВС України. З одного боку, вони є закладами вищої освіти, а тому функціонують у межах загального освітнього законодавства, заснованого на принципах автономії, академічної доброчесності, внутрішнього забезпечення якості освіти, конкурсного добору та гарантування прав учасників освітнього процесу [166; 116]. З іншого боку, такі заклади належать до сфери управління МВС України, здійснюють підготовку кадрів для системи, а отже, їх кадрові процеси підпорядковуються вимогам службової дисципліни, професійної придатності, психологічної стійкості, режимності, безпеки, захисту інформації з обмеженим доступом та готовності персоналу діяти в умовах кризових і воєнних викликів [162; 134 та ін.].

Наукове осмислення нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом потребує врахування позицій, сформованих у сучасних адміністративно-правових дослідженнях. Так, А. В. Андрейчук, аналізуючи адміністративно-правове забезпечення кадрової та виховної роботи у ЗВО, виходить із того, що кадрова політика університету є центральним елементом системи управління персоналом, через який реалізуються цілі та завдання управління кадрами, а її конкретизація відбувається через діяльність керівництва і кадрових служб закладу [4, с. 84]. Д. Г. Диська, досліджуючи освітній процес у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання, звертає увагу на те, що такі заклади поєднують загальні вимоги вищої освіти зі спеціальними

організаційними, службовими та відомчими умовами підготовки кадрів [57]. Л. В. Васянович обґрунтовує, що у системі правових засад професійного навчання поліцейських провідне місце належить адміністративно-правовим нормам, оскільки саме вони визначають статус ЗВО зі специфічними умовами навчання, порядок організації навчання, вимоги до здобувачів освіти, оцінювання результатів та засади дисципліни під час навчання [35]. Ю. В. Мерденов, аналізуючи управління персоналом в органах НПУ, підкреслює значення системно-структурного підходу до людського капіталу та необхідність належного нормативного закріплення функціональної визначеності кадрових підрозділів [89]. М. М. Тишлек, у свою чергу, пропонує розглядати нормативно-правову регламентацію кадрового забезпечення через ієрархію актів різної юридичної сили: від Конституції України і законів до актів Президента України, Кабінету Міністрів України, МВС та Національної поліції [192].

Відповідно, нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом у ЗВО МВС України доцільно аналізувати за кількома взаємопов'язаними рівнями.

Перший рівень становлять конституційні засади. Після прийняття Конституції України у 1996 р. діяльність державних органів набула принципово нового змісту та спрямованості [84], а український народ отримав формально визначені загальні засади й основні напрями формування та реалізації державної політики в різних сферах суспільних відносин. Конституційні положення мають фундаментальне значення для кадрової роботи, оскільки визначають засади верховенства права, законності, поваги до гідності людини, рівності громадян, права на працю, права на освіту, права на соціальний захист, а також принципи організації та діяльності органів державної влади. Саме на конституційних положеннях ґрунтується подальша деталізація правового статусу персоналу, гарантій його діяльності, обмежень, відповідальності та механізмів захисту прав у сфері службових, трудових і освітньо-управлінських відносин.

З огляду на викладене слушною є позиція вчених-правників, які наголошують, що Основний Закон для держави, яка обрала демократичний і прогресивний шлях розвитку, перетворюється на один із визначальних чинників

суспільного та державно-правового розвитку, є джерелом державної політики, а також постає не лише як один із можливих чинників впливу на державну політику, а саме як її фундамент і вирішальний фактор, без якого нівелюються демократичні основи [190, с. 43]. У сфері нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом у ЗВО МВС України Конституція України виконує роль базового правового орієнтира, що визначає межі та зміст кадрової політики, спрямованої на поєднання публічного інтересу, потреб державної безпеки, вимог законності, професіоналізму, соціальних гарантій працівників і захисту прав людини.

Другий рівень утворює законодавство у сфері освіти і науки. Закон України «Про освіту» закріплює принципи державної політики у сфері освіти, серед яких особливе значення для кадрової роботи мають академічна доброчесність, академічна свобода, фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти у межах, визначених законом, єдність навчання, виховання та розвитку, виховання патріотизму і поваги до культурних цінностей Українського народу [166]. Такі засади визначають ціннісну основу кадрової політики ЗВО МВС, адже персонал такого закладу має забезпечувати не лише передання знань, а й формування правової культури, професійної етики, патріотичної свідомості та службової відповідальності майбутніх працівників сектору безпеки і правопорядку.

Водночас у ч. 4 ст. 13 Закону України «Про вищу освіту» державні органи, до сфери управління яких належать вищі військові навчальні заклади та заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, мають право своїми нормативно-правовими актами встановлювати особливі вимоги щодо управління такими закладами, організації освітнього процесу, діяльності органів управління і громадського самоврядування, кандидатів на посади керівників та їх заступників, призначення і звільнення керівників, конкурсного відбору педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників, реалізації їх прав і обов’язків, а також підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів [116]. Наведена норма є ключовою для обґрунтування спеціального нормативно-

правового режиму роботи з персоналом у ЗВО МВС України, оскільки прямо легітимує відомчі особливості кадрового регулювання.

Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» доповнює освітнє законодавство в частині правового статусу наукових працівників, організації наукової діяльності, підготовки наукових кадрів, гарантій професійної діяльності та соціального захисту осіб, які здійснюють наукову і науково-технічну діяльність [160]. Такий нормативно-правовий акт має важливе значення при організації роботи ад'юнктури, докторантури, наукових лабораторій, науково-дослідних центрів, а також добору й розвитку наукових працівників, здатних поєднувати академічну діяльність із потребами правоохоронної практики.

Третій рівень нормативно-правового забезпечення становить трудове законодавство. КЗпП визначає загальні правила виникнення, зміни та припинення трудових правовідносин, робочого часу і часу відпочинку, дисципліни праці, матеріальної відповідальності, охорони праці, трудових гарантій та процедур звільнення [81]. Саме на основі трудового законодавства оформлюється значна частина правовідносин із працівниками ЗВО МВС, які не мають спеціальних звань або не проходять службу в поліції. Водночас застосування КЗпП у таких закладах має враховувати особливості бюджетної установи, освітнього закладу, наукової організації та відомчої структури МВС.

Правовий режим воєнного стану актуалізував значення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який встановлює спеціальні правила організації праці, зміни істотних умов праці, переведення, відпусток, призупинення дії трудового договору та інших питань трудових правовідносин у період дії воєнного стану [165]. ЗВО в умовах війни продовжують виконувати завдання, забезпечують безперервність підготовки кадрів для сектору безпеки, адаптують освітній процес до безпекових обмежень і водночас повинні гарантувати мінімально необхідний рівень трудових прав персоналу.

Закон України «Про охорону праці»визначає правові, організаційні та соціально-економічні засади охорони життя, здоров'я і працездатності працівників у процесі трудової діяльності [167]. У ЗВО МВС України його застосування охоплює не лише звичайні робочі місця, а й навчальні полігони, тири, спортивні комплекси, лабораторії, спеціалізовані аудиторії, місця несення служби, гуртожитки та інші об'єкти, де перебувають працівники, курсанти, слухачі й інші учасники освітнього процесу. З огляду на специфічний характер підготовки, охорона праці у таких закладах невіддільна від безпеки освітнього процесу, службової дисципліни і належного інструктажу персоналу.

Окремим блоком загального законодавства виступають акти, що забезпечують доброчесність, інформаційну безпеку та належне адміністрування персональних даних. Закон України «Про захист персональних даних» визначає правила обробки, зберігання, використання та захисту відомостей про працівників, кандидатів на посади, курсантів, слухачів і здобувачів освіти [158]. Закон України «Про запобігання корупції» формує правову основу запобігання конфлікту інтересів, дотримання етичних стандартів, обмежень щодо сумісництва, подарунків та інших корупційних ризиків [124]. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» впливає на кадрову роботу через встановлення вимог до володіння державною мовою та її використання в освітній, службовій і управлінській діяльності [123]. У сукупності такі нормативно-правові акти спрямовані на забезпечення прозорості, правомірності, етичності й інформаційної захищеності кадрових процедур.

Четвертий рівень становить законодавство, яке визначає службовий статус працівників МВС України. Наприклад, Закон України «Про Національну поліцію» має значення для ЗВО МВС України не лише тому, що такі заклади здійснюють підготовку кадрів для поліції, а й тому, що частина їх постійного складу може бути представлена поліцейськими або особами, правовий статус яких пов'язаний із проходженням служби. У ст. 59 цього Закону служба в поліції визначається як державна служба особливого характеру, що є професійною діяльністю поліцейських з виконання покладених на поліцію повноважень [162].

Відповідно, робота з персоналом у ЗВО МВС України повинна враховувати не лише трудові, а й службові критерії: придатність до служби, спеціальні звання, порядок проходження служби, службову дисципліну, соціальний захист, грошове забезпечення, обмеження і гарантії, пов'язані зі статусом поліцейського.

Наприклад, В. О. Пугач обґрунтовано звертає увагу на те, що сучасна система освіти МВС України, яка забезпечує професійну підготовку кадрів для НПУ, потребує як розроблення нових, так і вдосконалення чинних нормативно-правових актів, що визначають порядок організації освітнього процесу та мають бути зорієнтовані на практичну реалізацію Концепції запровадження трирівневої моделі підготовки поліцейських. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває підготовка професійно-кваліфікаційних характеристик поліцейських посад, освітньо-професійних програм підготовки поліцейських кадрів, а також дієвих інструментів діагностики рівня сформованості їх професійних компетентностей.

З огляду на це визначення відомчої складової освітніх програм для різних освітніх рівнів у ЗВО МВС України має ґрунтуватися на попередньому моделюванні підготовки поліцейського за відповідною спеціалізацією. Йдеться насамперед про формування професійно-спеціальних вибіркових компонентів освітньо-професійних програм, визначення їх змісту, логіки взаємозв'язку та послідовності вивчення. В умовах євроінтеграційного курсу України такий підхід доцільно реалізовувати з урахуванням таких принципів:

– формування і нормативне закріплення вибіркових професійно-спеціальних компонентів, зокрема переліку вибіркових дисциплін відповідно до спеціалізацій, на рівні МВС України;

– забезпечення координації підготовки кадрів для НПУ як у вертикальному вимірі, тобто між НПУ та МВС України, так і в горизонтальному вимірі – між ЗВО, що здійснюють підготовку поліцейських;

– дотримання наступності професійної підготовки поліцейських на всіх освітніх рівнях – від підготовки за освітньо-кваліфікаційним рівнем «кваліфікований робітник» до підготовки керівного складу та післядипломної освіти;

– забезпечення гнучкості організаційних форм навчання, що дає змогу використовувати очну, заочну та дистанційну форми відповідно до змін суспільно-економічних і безпекових умов;

– збереження маневреності освітніх програм, яка передбачає можливість їх оперативного коригування з урахуванням потреб замовника, необхідності зміни кваліфікації, перепідготовки або опанування поліцейським нової спеціалізації;

– запровадження єдиних науково-методичних підходів до формування навчально-методичної бази з урахуванням специфіки підготовки кадрів для НПУ;

– оптимізація та уніфікація засобів діагностики й об'єктивного контролю якості освітньої діяльності та якості освіти;

– поглиблення загальноєвропейського співробітництва і подальше формування такої системи підготовки кадрів для НПУ, яка буде сумісною із системами вищої поліцейської освіти європейських держав [174].

Закон України «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» є важливим для регулювання поведінки поліцейських, порядку застосування дисциплінарних стягнень і заохочень, проведення службових розслідувань та підтримання службової дисципліни [121]. У ЗВО МВС України його значення посилюється тим, що освітній процес поєднується з вихованням майбутніх правоохоронців, а частина персоналу виконує функції безпосереднього службового впливу на курсантів. Належне застосування дисциплінарних норм у таких закладах має бути узгоджене з гарантіями законності, правом особи на захист, об'єктивністю дисциплінарного провадження та завданням формування високої службової культури.

П'ятий рівень становлять акти Кабінету Міністрів України, які конкретизують правовий статус МВС, НПУ, ДПСУ, ДСНС, НГУ, ДМСУ, умови грошового забезпечення, оплату праці, соціальні гарантії та окремі питання підготовки кадрів. Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України» [136], «Про

затвердження Положення про Національну поліцію» [137], Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій [135] та ін.

Особливе місце серед таких актів посідає постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2017 р. № 261, якою затверджено Порядок відшкодування особами витрат, пов'язаних з їх утриманням у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку поліцейських [147]. Хоча такий нормативно-правовий акт безпосередньо стосується здобувачів освіти, він має кадрове значення, оскільки пов'язує підготовку кадрів із подальшим проходженням служби, виконанням контрактних зобов'язань і відповідальністю за дострокове припинення навчання або невиконання обов'язку служби після завершення підготовки. Саме через такі акти формується правовий зв'язок між освітнім процесом, кадровим замовленням МВС і потребами НПУ.

Норми щодо грошового забезпечення, оплати праці та соціальних виплат формують матеріальну основу кадрової стабільності. Постанови Кабінету Міністрів України про грошове забезпечення поліцейських, про порядок та умови виплати грошового забезпечення поліцейським і здобувачам вищої освіти ЗВО із специфічними умовами навчання, про оплату праці працівників бюджетної сфери, про надбавку за стаж наукової роботи, а також про переліки посад педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників визначають фінансові, статусні та соціальні умови роботи різних категорій персоналу [119; 152; 163; 146; 132 та ін.]

Шостий, найбільш спеціалізований рівень становлять накази МВС України, серед яких центральне місце посідає наказ МВС України від 14 лютого 2008 р. № 62 «Про затвердження Положення про вищі навчальні заклади МВС» [134]. Попри те, що наказ використовує термінологію «вищі навчальні заклади МВС», його положення зберігають значення для сучасних закладів вищої освіти системи МВС України, оскільки саме такий визначає систему відомчих освітніх установ, їх підпорядкованість, структуру, управління, склад персоналу та особливості кадрової роботи.

Положення про вищі навчальні заклади МВС визначає такі заклади як державні навчальні заклади, підпорядковані МВС, які діють відповідно до законодавства України, реалізують освітньо-професійні програми, забезпечують навчання, виховання та професійну підготовку осіб з урахуванням нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснюють наукову і науково-технічну діяльність. У цьому визначенні закладено ключову ідею для роботи з персоналом: кадровий склад ЗВО МВС повинен забезпечувати одночасно освітню, виховну, професійно-прикладну, наукову та службово-організаційну функції. Через це вимоги до персоналу таких закладів є ширшими, ніж у звичайних закладах вищої освіти.

Важливою є норма Положення про те, що статут закладу розробляється відповідно до Закону України «Про вищу освіту», приймається трудовим колективом, погоджується з МОН і Департаментом кадрового забезпечення МВС та затверджується Міністром внутрішніх справ України [134]. Така процедура показує, що відомча нормативна база ЗВО МВС має подвійну легітимацію: освітню, оскільки пов’язана з вимогами МОН та законодавства про вищу освіту, і відомчу, оскільки погоджується з МВС і затверджується Міністром. Відповідно, статут закладу є не лише установчим документом, а й нормативно-правовим актом, який конкретизує систему органів управління, кадрові процедури, повноваження керівництва, права та обов’язки персоналу.

Розділ Положення «Особи постійного складу ВНЗ» має особливе значення для визначення структури персоналу закладу. До постійного складу віднесено науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників; керівників підрозділів курсантів, слухачів і студентів; інженерно-технічний, навчально-допоміжний, адміністративно-господарський та командний склад; офіцерів, військовослужбовців і працівників підрозділів забезпечення навчального процесу Національної гвардії України [134]. Такий перелік підтверджує, що персонал ЗВО МВС є неоднорідним за правовим статусом, функціями та порядком проходження служби або роботи. Через це нормативно-правове

забезпечення кадрової діяльності має бути диференційованим, але водночас внутрішньо узгодженим.

Окреме значення мають накази МВС, які регламентують добір, направлення і зарахування кандидатів на навчання, зокрема накази МВС України «Про затвердження Порядку добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання до закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для МВС України і Національної поліції України» (2016 р.); Про затвердження Порядку добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання до закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для МВС України і Національної поліції України (2016 р.); «Про затвердження типових форм контрактів про здобуття освіти в закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських» (2017 р.); «Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських» (2019 р.); «Про затвердження нормативів чисельності курсантів, слухачів, ад'юнктів (аспірантів), які навчаються за державним замовленням у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, що належать до сфери управління МВС, на одну посаду науково-педагогічного працівника» (2023 р.); «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у науково-дослідних установах, закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, що належать до сфери управління МВС України» (2017 р.); «Про затвердження Положення про порядок відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення курсантів (слухачів) вищих навчальних закладів МВС» (2009 р.); «Про затвердження Положення про повноваження ректора закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських, із застосування заохочень і дисциплінарних стягнень» (2019 р.); «Про затвердження Інструкції з організації обліку персоналу в Міністерстві внутрішніх справ України» (2019 р.);

«Про затвердження Порядку формування та ведення особових справ поліцейських» (2016 р.); «Про затвердження Порядку підготовки та видання наказів щодо проходження служби в поліції» (2016 р.); «Про затвердження Типової форми контракту про проходження служби в поліції та Порядку укладання контракту про проходження служби в поліції» (2017 р.); «Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських» (2015 р.); «Про затвердження Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України»(2016 р.); «Про затвердження Положення про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції» (2016 р.).

Окремо варто звернути увагу на Стратегію роботи з кадрами в органах правопорядку та прокуратурі на період до 2030 року, метою якої є створення умов для забезпечення органів правопорядку та прокуратури кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як правової, демократичної та соціальної держави, а також забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, ефективного його використання та розвитку відповідно до потреб дер- жавних органів та вимог чинного законодавства [183].

Такий нормативно-правовий акт має важливе значення для формування сучасної кадрової політики у правоохоронній сфері, оскільки орієнтує відповідні органи на професіоналізацію персоналу, підвищення якості добору, підготовки, оцінювання, кар’єрного розвитку, мотивації та збереження кадрового потенціалу. Водночас слід констатувати, що Стратегія має загальний міжвідомчий характер і не містить самостійного блоку цілеспрямованих заходів щодо організації роботи з персоналом у ЗВО МВС України. Зокрема, у ній не конкретизовано особливості правового статусу постійного і перемінного складу ЗВО МВС, кадрового планування у відомчих закладах освіти, добору та професійного розвитку науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників, стажування персоналу в практичних підрозділах, психологічного

супроводу, оцінювання результатів діяльності та адаптації кадрової роботи ЗВО МВС до умов воєнного стану. За таких обставин положення цієї Стратегії можуть розглядатися лише як загальна програмно-орієнтаційна основа для розвитку кадрової політики у сфері правопорядку, однак потребують подальшої конкретизації на рівні відомчих нормативно-правових актів, спеціально спрямованих на врегулювання роботи з персоналом у ЗВО системи МВС України.

У системі інституційного нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом особливе місце займають колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, положення про структурні підрозділи, положення про кафедри, факультети, інститути, кадрові служби, психологічні підрозділи, вчену раду, приймальну комісію, а також накази ректора з кадрових, дисциплінарних, організаційних і навчальних питань.

Як слушно відзначає А. В. Андрейчук, що адміністративні акти у діяльності ЗВО забезпечують правову основу для управління кадровим потенціалом, а кадрова робота охоплює планування кадрового складу, прийняття на роботу, атестацію, підвищення кваліфікації, звільнення працівників та інші процедури [4, с. 124-127]. У ЗВО МВС України акти виконують ще й функцію адаптації загальних і відомчих норм до конкретної організаційної структури закладу, його профілю підготовки, штатної чисельності, дислокації, матеріально-технічної бази та безпекових умов.

Водночас аналіз нормативно-правового забезпечення дозволяє виявити низку проблем. Передусім Положення про вищі навчальні заклади МВС, затверджене наказом № 62, залишається чинним, але його термінологія і частина змістовних орієнтирів закріплені до прийняття нині чинних законів «Про освіту», «Про вищу освіту» та «Про Національну поліцію» та ін. У ньому зберігаються посилання на попередні освітньо-кваліфікаційні рівні, вживається термін «вищі навчальні заклади», а окремі положення пов’язані з колишньою системою органів внутрішніх справ. Така ситуація не нівелює чинності акта, однак ускладнює його застосування та потребує системного оновлення з

урахуванням сучасної термінології, статусу поліцейських, академічної автономії, цифровізації кадрових процедур і умов воєнного стану.

Другою проблемою є фрагментарність нормативно-правового регулювання. Значна кількість актів МВС України регламентує окремі кадрові процедури: добір, зарахування, контракти, психологічне забезпечення, особові справи, накази по особовому складу, службову підготовку, заохочення, дисциплінарні стягнення, інформаційну безпеку. Проте між ними не завжди простежується єдина концептуальна логіка роботи з персоналом саме у ЗВО МВС України. Унаслідок цього кадрові підрозділи і керівництво закладів вимушені застосовувати одночасно освітні, трудові, службові та відомчі норми, що підвищує ризик дублювання процедур, неоднакового тлумачення повноважень і формального підходу до кадрового планування.

Третьою проблемою є недостатня нормативна деталізація взаємодії між кадровими службами ЗВО МВС, структурними підрозділами закладу, Департаментом персоналу МВС України та органами, які виступають замовниками підготовки кадрів. У науковій літературі неодноразово підкреслюється, що слабка функціональна визначеність структур по роботі з персоналом і недостатня кваліфікація кадрових служб знижують ефективність кадрового менеджменту [82, с. 168]. Кадрові рішення впливають не лише на внутрішню роботу ЗВО, а й на якість підготовки майбутніх працівників поліції, комплектування органів і підрозділів МВС, формування кадрового резерву та професійну спроможність сектору безпеки.

Четвертим проблемним аспектом є необхідність врахування воєнних викликів, які змінили вимоги до персоналу ЗВО МВС: зросло значення психологічної стійкості, здатності працювати в змішаних і дистанційних форматах, уміння організовувати освітній процес під час повітряних тривог, евакуацій, переміщень, кадрового дефіциту та безпекових обмежень. Такі реалії зумовлюють вироблення стандартів роботи з персоналом, які враховують безперервність освітнього процесу, безпеку колективу та потреби практичних підрозділів.

Висновки до розділу 1

1. Історико-правовий аналіз підготовки персоналу в системі МВС України засвідчив її послідовний еволюційний характер, що відображає загальні закономірності трансформації української державності, правоохоронної системи, адміністративно-правового регулювання та управління персоналом. У своєму розвитку підготовка персоналу МВС України постає не лише як сукупність організаційних заходів щодо навчання, добору, розстановки та професійного виховання кадрів, а як складний державно-правовий інститут, зміст якого змінювався залежно від політичного режиму, моделі державного управління, характеру правоохоронних завдань, рівня нормативного забезпечення, суспільних очікувань і безпекових викликів. Ще за часів «радянщини» закладено організаційні основи добору, обліку, професійної підготовки, службового виховання, централізованого кадрового адміністрування, а також сформовано мережу курсів, шкіл, середніх спеціальних і вищих навчальних закладів міліції, що створило передумову формування сучасної системи відомчої освіти МВС України.

2. У межах незалежної Української держави розвиток системи підготовки персоналу МВС України доцільно поділяти на два основні етапи:

І) період інституційної стагнації та збереження міліцейсько-орієнтованої моделі відомчої освіти (1991–2014 рр.) охоплює становлення кадрової політики МВС України після проголошення незалежності, адаптацію успадкованих службово-правових механізмів до національного законодавства, формування мережі академій, університетів, інститутів, училищ, центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації. Водночас відомча освітня мережа залишалася переважно зорієнтованою на підготовку кадрів для міліції, функціонувала в умовах дії попереднього законодавства про освіту, а з 2008 р. – також Положення про вищі навчальні заклади МВС, яке й нині залишається базовим відомчим актом у цій сфері. Прийняття у 2014 р. Закону України «Про вищу освіту» створило передумови для оновлення правового статусу відомчих закладів освіти,

однак повною мірою ці зміни були реалізовані вже на наступному етапі розвитку системи підготовки персоналу МВС України;

ІІ) період європеїзації та модернізації (з 2015 р. донині) пов'язаний із розвитком ЗВО поліцейського, прикордонного, військово-правоохоронного та цивільно-безпекового спрямування; прийняттям Закону України «Про Національну поліцію» (2015 р.), Закону України «Про освіту» (2017 р.), внесенням змін до Закону України «Про вищу освіту», закріпленням поняття ЗВО із специфічними умовами навчання. Особливого розвитку дістали ЗВО поліцейського спрямування, оскільки основний масив таких закладів історично був зорієнтований на підготовку кадрів для органів внутрішніх справ, а після ліквідації міліції – для НПУ. Відтак, підготовка персоналу в ЗВО МВС України розглядається насамперед крізь призму формування поліцейського кадрового потенціалу, орієнтованого на верховенство права, повагу до прав людини, відкритість, підзвітність, партнерство з населенням, розвиток етичних, комунікативних, аналітичних, психологічних, тактичних і практичних компетентностей. Особливого значення така підготовка набула в умовах воєнного стану, коли ЗВО МВС України мають забезпечувати готовність майбутніх і діючих поліцейських до виконання правоохоронних і безпекових завдань, документування воєнних злочинів, роботи на деокупованих територіях, реагування на надзвичайні ситуації та взаємодії з іншими суб'єктами сектору безпеки і оборони.

3. Повномасштабна збройна агресія рф проти України істотно змінила функціональне навантаження на систему МВС України. Поліцейський у сучасних умовах має бути готовим не лише до виконання завдань із забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, а й до дій в умовах бойових загроз, евакуації населення, роботи на блокпостах, забезпечення стабілізаційних заходів на деокупованих територіях, документування воєнних злочинів, фіксації наслідків обстрілів, взаємодії з іншими інституціями сектору безпеки і оборони. За таких умов

підготовка персоналу МВС України об’єктивно трансформується у міждисциплінарну, практико-орієнтовану та безпеково адаптовану систему.

4. Проведений аналіз наукових підходів до розуміння категорій «кадрове забезпечення», «кадрова політика», «управління персоналом», «кадрова робота» та «робота з персоналом» дозволив стверджувати, що кадрова політика визначає стратегічні орієнтири формування, використання й розвитку людського потенціалу; кадрове забезпечення характеризує процес комплектування відповідних інституцій професійно придатними кадрами; управління персоналом охоплює системний управлінський вплив на персонал як ключовий ресурс організації; кадрова робота відображає переважно організаційно-процедурний аспект кадрової діяльності; робота з персоналом поєднує добір, адаптацію, професійний розвиток, оцінювання, мотивацію, виховання, психологічне супроводження, соціальний і правовий захист, забезпечення дисципліни, доброчесності та службово-професійного становлення працівників.

5. Встановлено, що в ЗВО МВС України робота з персоналом має особливу адміністративно-правову природу, оскільки такі заклади одночасно є суб’єктами освітньої діяльності, елементами системи МВС України та інституціями кадрового забезпечення сектору внутрішньої безпеки держави. Відповідно, робота з персоналом у них не може зводитися до кадрового діловодства чи трудового адміністрування, адже безпосередньо впливає на якість підготовки майбутніх працівників системи МВС України, формування їх професійної ідентичності, правової культури, дисципліни, доброчесності, психологічної стійкості й готовності до виконання службових завдань.

6. Обґрунтовано, що функція роботи з персоналом у ЗВО МВС України є врегульованою законодавством діяльністю уповноважених суб’єктів, зміст якої становлять нормативно-правова, організаційно-управлінська, кадрова, освітня, виховна, дисциплінарна, соціальна, психологічна, інформаційно-аналітична та воєнно-безпекова складові, що у взаємозв’язку формують цілісну систему забезпечення стабільності, професійності, доброчесності та функціональної спроможності відомчого закладу освіти. Особливого значення в сучасних умовах

набуває воєнно-безпекова складова роботи з персоналом, оскільки повномасштабна збройна агресія проти України, дія правового режиму воєнного стану, потреба підготовки кадрів для виконання завдань на деокупованих територіях, документування воєнних злочинів, реагування на мінно-вибухові, кібернетичні, диверсійні, евакуаційні та інші безпекові загрози об'єктивно зумовлюють оновлення підходів до добору, професійного розвитку, психологічного супроводження та службово-професійного виховання персоналу ЗВО МВС України. За таких умов робота з персоналом має забезпечувати не лише поточне функціонування закладу, а й його організаційну стійкість, адаптивність, безперервність освітнього процесу та здатність відповідати потребам сектору безпеки і оборони.

7. Нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом у ЗВО МВС України доцільно розглядати як ієрархічно організовану та функціонально взаємопов'язану систему правового впливу, що охоплює такі рівні: а) конституційний (Конституція України); б) законодавчий, який охоплює освітньо-наукову (Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність»), трудову (КЗпП України, Закони України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», «Про охорону праці»), правоохоронну (Закони України «Про Національну поліцію», «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України», «Про Державну прикордонну службу України», «Про Національну гвардію України») складові; в) підзаконний, що конкретизує правовий статус відповідних органів, умови грошового забезпечення, оплату праці, соціальні гарантії та окремі питання підготовки кадрів (Положення про Міністерство внутрішніх справ України, Положення про Національну поліцію, Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій та інші акти Кабінету Міністрів України та ін.); г) відомчий (накази, розпорядження МВС України, зокрема Положення про вищі навчальні заклади МВС та ін.); ґ) інституційний (статути, колективні договори, правила внутрішнього розпорядку, положення про структурні підрозділи, накази та розпорядження конкретного ЗВО МВС України).

Визначальне місце у цій системі належить адміністративно-правовим нормам, оскільки саме вони забезпечують юридичне закріплення правового статусу відповідних суб'єктів, визначають межі їх компетенції, порядок добору, призначення, розстановки, професійного розвитку, оцінювання, заохочення, притягнення до дисциплінарної відповідальності, а також реалізації соціальних і правових гарантій персоналу. Особливу роль у структурі такого регулювання відіграє Положення про вищі навчальні заклади МВС, затверджене наказом МВС України від 14.02.2008 № 62, яке, попри нагальну потребу оновлення, зберігає значення базового відомчого акта, що визначає організаційну систему, підпорядкування, структуру, повноваження та склад персоналу ЗВО МВС України.

РОЗДІЛ 2.
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

2.1. Адміністративно-правові та організаційні основи планування роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України

Належне функціонування ЗВО МВС України, безпосередньо залежить від здатності керівництва своєчасно визначати кількісну та якісну потребу в персоналі, прогнозувати зміни у структурі професійних завдань, формувати кадровий резерв і забезпечувати безперервне відтворення професійного потенціалу. Відтак, кадрове планування, з одного боку, спрямоване на укомплектування наукових, науково-педагогічних, адміністративних посад постійного складу, а з іншого охоплює добір, направлення, зарахування, професійне становлення та подальший розподіл курсантів, слухачів, ад'юнктів і докторантів, які становлять перемінний склад та одночасно є майбутнім кадровим ресурсом органів системи МВС України. Поєднання освітньої, службової, наукової та правоохоронної складових перетворює планування роботи з персоналом на комплексну адміністративно-правову й організаційну діяльність, результати якої впливають не лише на функціонування окремого закладу освіти, а й на спроможність усієї системи МВС виконувати покладені на неї завдання.

У загальному розумінні планування передує практичному здійсненню кадрових заходів, оскільки саме на цій стадії визначаються мета, очікувані результати, виконавці, ресурси, строки та критерії оцінювання. У працях О. М. Бандурки та В. М. Плішкіна кадрова діяльність розглядається як компонент управління, що потребує інформаційного забезпечення, прогнозування, підготовки й обґрунтування управлінських рішень [12; 111].

М. О. Мещеряков характеризує планування як організаційний інструмент і метод визначення стратегії діяльності уповноважених суб'єктів з урахуванням поточного стану відповідної сфери, економічної, політичної та соціальної ситуації, наявних ризиків і можливих сценаріїв розвитку [91, с. 595–597]. Наведений підхід доцільно поширити й на кадрову сферу ЗВО МВС України, адже рішення про створення або скорочення посад, відкриття освітніх програм, формування державного замовлення, залучення фахівців-практиків, підготовку наукових кадрів чи створення кадрового резерву повинні ґрунтуватися не на ситуативній реакції на вакансію, а на попередньому аналізі потреб системи.

На думку О. В. Батраченка, кадрова політика в правоохоронних органах має передбачати прогнозування потреби в кадрах, здійснення оперативного й довгострокового планування, визначення рівня кваліфікації працівників, організацію їх раціонального використання, підготовку та підвищення кваліфікації кадрового резерву [22]. Важливість наведеної позиції полягає в тому, що планування постає не тільки адміністративною процедурою кадрового підрозділу, а системоутворюючим компонентом усієї роботи з персоналом, зміст якої охоплює формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу [193, с. 630–631]. Від правильності прогнозу залежать добір і розстановка працівників, зміст професійного навчання, планування кар'єри, обсяг фінансування, навантаження науково-педагогічних працівників, стабільність функціонування кафедр, факультетів, інститутів та інших структурних підрозділів.

У свою чергу О. І. Кобєлєв відносить до основоположних функцій єдиної системи кадрової роботи аналіз, стратегічне планування і перспективний прогноз кадрових потреб, пов'язуючи їх із розрахунком потреби у працівниках відповідних професій, спеціальностей та кваліфікацій у поточному і довгостроковому періодах [79, с. 199]. Такий підхід дозволяє виокремити два взаємопов'язані напрями планування: – кількісний, який відображає необхідну чисельність персоналу; – якісний, що характеризує освіту, науковий ступінь, спеціальне звання, практичний досвід, педагогічну майстерність, управлінські

здібності, психологічну стійкість та інші компетентності. Перевага лише кількісних показників створює ризик формального заповнення штатів без забезпечення відповідності працівників фактичному змісту завдань, тоді як надмірна орієнтація на якісні критерії без реалістичного розрахунку чисельності призводить до перевантаження персоналу та порушення безперервності освітнього процесу.

З огляду на викладене *планування роботи з персоналом у ЗВО МВС України пропонується розуміти як урегульовану нормами законодавства цілеспрямовану діяльність МВС України, керівництва закладів освіти та уповноважених кадрових, навчальних, наукових, фінансових і структурних підрозділів щодо прогнозування кількісної та якісної потреби в постійному і перемінному складі, визначення джерел та процедур його формування, узгодження кадрової потреби з державним замовленням, ресурсними можливостями й умовами воєнного стану, організації добору, розстановки, професійного розвитку, кар'єрного просування й резервування персоналу, а також моніторингу, сценарного реагування та коригування відповідних планів*. Запропонована дефініція підкреслює, що кадрове планування не завершується складенням планового документа, а охоплює послідовний управлінський цикл від одержання інформації до оцінювання фактичних результатів, з урахуванням й умов воєнного стану.

Адміністративно-правова природа досліджуваної діяльності виявляється в тому, що її основні суб'єкти реалізують публічно-владні повноваження, приймають обов'язкові управлінські рішення, застосовують нормативно визначені процедури та несуть відповідальність за законність кадрових заходів. Організаційний зміст планування пов'язаний із розподілом компетенції між МВС України, органами-замовниками, керівництвом закладу освіти, кадровими службами, вченими радами, навчальними й науковими підрозділами, а також із координацією їх дій. Правові та організаційні засади не можуть розглядатися відокремлено, позаяк правова норма визначає межі й процедуру управлінської діяльності, а належна організація забезпечує її фактичне виконання.

Вихідні орієнтири кадрового планування закріплені на конституційному рівні. Конституційні положення про право на працю, освіту, рівність громадян, доступ до публічної служби, охорону життя і здоров'я та обов'язок держави забезпечувати національну безпеку формують систему ціннісних і юридичних обмежень, яких мають дотримуватися суб'єкти кадрової роботи [84]. Відповідно, на думку Т. О. Карабін, планування не може зводитися до адміністративної доцільності, оскільки будь-яке рішення щодо добору, переміщення, скорочення, професійного розвитку чи оцінювання персоналу повинно узгоджуватися з принципами верховенства права, юридичної визначеності, рівності, недискримінації та пропорційності [73, с. 151].

У законах України «Про освіту» [166] та «Про вищу освіту» [116] визначені загальні засади функціонування освітньої системи, вимоги до кадрового забезпечення, категорії учасників освітнього процесу, гарантії академічної свободи, компетенцію органів управління ЗВО та умови зайняття посад науково-педагогічних працівників. Для кадрового планування особливе значення має поєднання автономії ЗВО з обов'язком забезпечити якість освітньої діяльності. Автономія створює простір для самостійного визначення внутрішньої структури, розподілу навантаження, запровадження освітніх і наукових програм та формування внутрішніх кадрових процедур, однак специфічний статус закладів системи МВС зумовлює додаткову дію відомчого регулювання, службової дисципліни й вимог, пов'язаних із підготовкою кадрів для сектору безпеки і оборони.

У законі України «Про наукову і науково-технічну діяльність» наголошено на плануванні наукового та науково-педагогічного персоналу, підготовку докторів філософії і докторів наук, організацію атестації та створення умов для професійного розвитку науковців [160]. Планування відповідної категорії працівників повинно враховувати не тільки поточне навчальне навантаження, а й перспективні напрями наукових досліджень, потребу у формуванні наукових шкіл, забезпечення наступності керівництва аспірантами й ад'юнктами, участь у прикладних дослідженнях для органів системи МВС України. Відсутність

довгострокового прогнозу вікової та кваліфікаційної структури науково-педагогічного складу здатна спричинити втрату кадрової наступності, особливо за спеціальностями, де підготовка висококваліфікованого фахівця триває багато років.

Трудове законодавство регламентує виникнення, зміну і припинення трудових відносин, робочий час, відпочинок, гарантії та відповідальність працівників [81]. У період воєнного стану кадрові плани мають формуватися з урахуванням спеціальних правил організації трудових відносин, можливості зміни істотних умов праці, переведення, призупинення дії трудового договору, особливостей обміну кадровими документами та організації кадрового діловодства [165]. Зазначені положення не скасовують необхідності планування, а навпаки, підсилюють потребу в ньому, оскільки керівництво повинно заздалегідь визначати порядок заміщення тимчасово відсутніх працівників, перерозподілу функцій, переведення освітнього процесу в безпечний формат і відновлення повноцінної діяльності після усунення загроз.

У законі «Про Національну поліцію» визначені вимоги до кандидатів на службу, порядок призначення, професійного навчання, проходження служби та повноваження ЗВО із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських [162]. Нормативно-правова регламентація служби впливає як на планування перемінного складу, так і на формування атестованих працівників постійного складу. Розрахунок потреби в таких працівниках повинен ураховувати номенклатуру посад, спеціальні звання, обмеження та вимоги до проходження служби, необхідність збереження практичної спрямованості навчання й можливість залучення працівників до виконання завдань в особливих умовах.

Вагомим інструментом узгодження кадрових потреб системи МВС з можливостями закладів освіти є державне замовлення. Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» і затверджений Кабінетом Міністрів України порядок

визначають загальні правила формування середньострокового прогнозу потреби у фахівцях та підготовки пропозицій державними замовниками [172; 153]. Для ЗВО системи МВС державне замовлення має розглядатися не лише як фінансово-освітній показник, а як результат кадрового прогнозування, що пов'язує очікувану потребу практичних органів у фахівцях із набором, ресурсами закладу, нормативною чисельністю викладачів і можливостями якісної практичної підготовки.

Положення про МВС покладає на такий орган повноваження щодо формування пропозицій до обсягів державного замовлення на підготовку, перепідготовку та післядипломну освіту наукових, науково-педагогічних і адміністративних працівників, організації підготовки кадрів на базі закладів освіти, встановлення порядку добору, направлення та зарахування на навчання, а також організаційно-методичного супроводження освітнього процесу [136]. Як слушно зазначає Л. В. Васянович, наведені повноваження засвідчують фактичну координаційну роль МВС у професійній підготовці поліцейських і формуванні державного замовлення [37, с. 961]. Отже, планування персоналу ЗВО повинно здійснюватися у вертикальній взаємодії з МВС та органами-замовниками, а не лише на підставі інституційної оцінки вакансій.

Особливе місце у відомчому регулюванні належить Положенню про вищі навчальні заклади МВС, затвердженe наказом МВС України від 14 лютого 2008 р. № 62 [134], яке прямо пов'язує діяльність закладу з виконанням державного замовлення, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації та спеціалізацією фахівців, підготовкою наукових і науково-педагогічних кадрів для МВС. Тому такий наказ МВС України доцільно розглядати як основний адміністративно-правовий документ, що окреслює об'єкт кадрового планування та розподіляє управлінські повноваження всередині закладу.

Аналіз Положення дозволяє виявити структурну особливість кадрового планування у відомчому закладі освіти. Постійний склад забезпечує організацію освітньої, наукової, службової, управлінської та господарської діяльності, тоді

як змінний склад проходить підготовку відповідно до державного замовлення або договорів. Водночас курсанти та слухачі не можуть розглядатися лише як здобувачі освіти, оскільки їх добір, професійна соціалізація, оцінювання, дисципліна й подальше призначення становлять частину формування персоналу органів системи МВС. Планування набуває наскрізного характеру: потреба практичних підрозділів визначає параметри набору; чисельність змінного складу впливає на штат і навантаження постійного складу; якість підготовки визначає майбутній кадровий потенціал органів-замовників.

Нормативи чисельності курсантів, слухачів, ад'юнктів та аспірантів, які навчаються за державним замовленням, на одну посаду науково-педагогічного працівника, затверджені наказом МВС України від 17 січня 2023 р. № 21, створюють формалізовану основу для кількісного розрахунку частини кадрової потреби [131]. Водночас безумовне застосування правових наративів не забезпечує повноцінного планування. Розрахунок необхідно коригувати з урахуванням структури освітніх програм, кількості навчальних груп, обсягу практичної підготовки, специфіки полігонних і тактико-спеціальних занять, потреби у фахівцях вузького профілю, наукової роботи, керівництва кваліфікаційними дослідженнями та фактичної здатності працівників виконувати службові завдання в умовах підвищеного ризику.

Порядок добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання, затверджений наказом МВС України від 15 квітня 2016 р. № 315, регламентує послідовність формування контингенту осіб, які готуються для МВС, НПУ та НГУ [148]. З позиції кадрового планування його значення полягає у визначенні суб'єктів взаємодії, вимог до кандидатів, процедур оформлення матеріалів та зарахування. Водночас ефективність реалізації Порядку залежить від того, наскільки обсяги набору відповідають прогнозованій потребі органів-замовників. Формальне відтворення минулорічних показників без аналізу вакантності, плинності, регіональної диспропорції, зміни функціональних завдань і втрат персоналу внаслідок війни створює ризик підготовки фахівців за структурою, яка не відповідає майбутньому попиту.

Типові форми контрактів про здобуття освіти в закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, затверджені наказом МВС України від 1 березня 2017 р. № 173, юридично закріплюють взаємні зобов'язання сторін та зв'язок між підготовкою особи і подальшим проходженням служби [157]. Контрактний механізм виконує не лише забезпечувальну, а й планову функцію, оскільки дозволяє прогнозувати рух підготовленого контингенту, обсяг майбутнього поповнення органів поліції та можливі ризики невиконання зобов'язань. Включення інформації про укладення, виконання і дострокове припинення контрактів до кадрової аналітики сприятиме точнішому прогнозуванню фактичного, а не номінального кадрового результату державного замовлення.

Психологічний компонент формування персоналу врегульований Порядком організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, затвердженим наказом МВС України від 6 лютого 2019 р. № 88 [149]. Професійно-психологічний добір, психологічне супроводження, психопрофілактична робота та підтримання психологічної готовності повинні інтегруватися до кадрового плану. Особливої ваги така інтеграція набуває під час війни, коли працівники і здобувачі освіти перебувають під впливом тривалого стресу, повітряних тривог, втрат, вимушеного переміщення, високого службового навантаження та необхідності поєднувати освітні завдання із заходами безпеки.

Планування формування персоналу не може обмежуватися моментом зарахування до закладу або призначення на посаду. Накази МВС України, що регулюють перевірку рівня фізичної підготовленості кандидатів, первинну професійну підготовку поліцейських, організацію добору і просування по службі, підготовку здобувачів ступеня доктора філософії та доктора наук, утворюють взаємопов'язану систему процедур [150; 133; 139; 164]. Їх аналіз підтверджує стадійність формування персоналу: професійна орієнтація і залучення кандидатів; перевірка відповідності; зарахування або призначення;

початкова адаптація; професійне навчання; оцінювання; подальший розвиток і просування. Кадровий план повинен встановлювати не лише кількість осіб на вході до системи, а й очікуваний результат кожної стадії.

Окремого планування потребує підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів. Порядок, затверджений наказом МВС України від 28 листопада 2017 р. № 963, визначає відомчі особливості підготовки здобувачів ступеня доктора філософії та доктора наук [150]. З організаційної точки зору план прийому до ад’юнктури й докторантури має бути пов’язаний із прогнозом вакансій на кафедрах і в наукових підрозділах, тематикою досліджень, потребою у фахівцях за конкретними спеціальностями та спроможністю забезпечити належне наукове керівництво. Неврахування такого зв’язку призводить або до дефіциту викладачів і науковців, або до підготовки осіб, для яких у системі не передбачено професійного використання.

Положення про повноваження ректора закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських, із застосування заохочень і дисциплінарних стягнень, затверджене наказом МВС України від 25 березня 2019 р. № 209, має значення для планування дисциплінарної практики та мотиваційних заходів [142]. Інформація про характер порушень, застосовані стягнення, результати заохочення й динаміку службової дисципліни повинна використовуватися як аналітичний матеріал для визначення потреби у виховній роботі, наставництві, психологічній підтримці, навчанні керівників та коригуванні критеріїв добору. Планування, відірване від результатів дисциплінарної практики, не здатне виявити системні причини кадрових проблем.

Інструкція з організації обліку персоналу в Міністерстві внутрішніх справ України, затверджена наказом МВС України від 8 липня 2019 р. № 547, формує інформаційну основу кадрового планування [128]. Якість прогнозу залежить від повноти, актуальності даних про штатну і фактичну чисельність, вакансії, освіту, наукові ступені, спеціальні звання, стаж, підвищення кваліфікації, переміщення, відпустки, відрядження та інші характеристики. Фрагментарний облік,

несумісність інформаційних масивів різних підрозділів і відсутність аналітичних інструментів перетворюють планування на приблизний розрахунок. Тому цифровізація кадрового обліку має супроводжуватися не лише переведенням документів в електронну форму, а й створенням можливостей для прогнозної аналітики.

Зміст розглянутих нормативно-правових актів свідчить про значну регламентованість окремих кадрових процедур, проте комплексний порядок планування роботи з персоналом саме у ЗВО МВС України на відомчому рівні фактично не сформований. Додатковим проявом фрагментарності є одночасна наявність відомчого Положення про порядок відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення курсантів (слухачів), затвердженого наказом МВС України від 7 вересня 2009 р. № 381, та загального Положення, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 7 лютого 2024 р. № 134, яке допускає встановлення спеціальних вимог для окремих категорій закладів [143; 144]. Норми розосереджені між освітнім, трудовим, службовим і відомчим законодавством, а взаємозв’язок між плануванням державного замовлення, штатної чисельності, розвитку науково-педагогічного складу, кадрового резерву та безперервності діяльності в особливих умовах виражений недостатньо. Подолання фрагментарності потребує не простого збільшення кількості актів, а запровадження єдиної методології, яка визначатиме суб’єктів, інформаційні джерела, часові межі, етапи, показники та порядок коригування кадрових планів.

Наукові підходи М. О. Мещерякова до принципів планування дають змогу сформувати відповідну систему для кадрової сфери. Учений виокремлює принципи єдності та диференціації, законності, прозорості, структурованості й комплексності, своєчасності та доцільності [92, с. 517–521]. Принцип єдності означає підпорядкування планів структурних підрозділів загальній стратегії закладу та кадровим потребам системи МВС, тоді як диференціація вимагає враховувати специфіку науково-педагогічних, наукових, адміністративних, атестованих, цивільних та інших категорій персоналу. Законність передбачає

суворе дотримання процедур і компетенції; прозорість – зрозумілі критерії прийняття кадрових рішень; комплексність – узгодження кадрових показників із фінансовими, освітніми та безпековими ресурсами; своєчасність – прийняття рішень до виникнення критичного дефіциту.

До спеціальних принципів планування персоналу ЗВО МВС доцільно віднести наукову обґрунтованість, безперервність, варіативність, компетентнісну орієнтацію, наступність, ресурсну забезпеченість, персональну відповідальність і стійкість до криз. Наукова обґрунтованість вимагає використання статистичних та соціологічних методів, а не інтуїтивних припущень. Безперервність означає регулярне оновлення планів. Варіативність передбачає розроблення базового, оптимістичного та кризового сценаріїв. Компетентнісна орієнтація зміщує акцент із формальної наявності диплома чи стажу на здатність виконувати конкретні завдання. Наступність забезпечує передачу досвіду і підготовку заміни на ключові посади. Ресурсна забезпеченість пов’язує кадрові рішення з фінансуванням, інфраструктурою та навантаженням, а персональна відповідальність унеможливлює розчинення повноважень між численними підрозділами.

Суб’єктний склад планування має багаторівневий характер. На стратегічному рівні МВС України визначає пріоритети кадрової політики, формує пропозиції до державного замовлення, затверджує відомчі процедури та координує діяльність закладів. Органи системи МВС як замовники кадрів надають інформацію про поточну та прогнозовану потребу за спеціальностями, регіонами й напрямами діяльності. На інституційному рівні ректор організовує розроблення і виконання планів, вчена рада визначає стратегічні напрями розвитку, кадровий підрозділ формує аналітичну базу й проєкти кадрових рішень, а навчальні, наукові, фінансові, режимно-секретні, психологічні та інші підрозділи надають спеціалізовані дані. Як наголошують вчені-адміністративісти, ефективне планування залежить від чіткого визначення компетенції суб’єктів і належної міжвідомчої координації [93, с. 176–181].

Розподіл повноважень повинен поєднувати узагальнене визначення

пріоритетів із децентралізованим формуванням першопочаткової потреби. Кафедра або інший структурний підрозділ оцінює фактичне навантаження, дефіцит компетентностей і ризики звільнення працівників, проте пропозиції потребують перевірки кадровою та фінансовою службами й узгодження із загальними цілями закладу. Надмірна централізація мінімізує планування до реальних вимог, а повна децентралізація здатна спричинити завищення заявок і конкуренцію за обмежені ресурси. Оптимальна система передбачає стандартизовану форму кадрової заявки, єдині критерії її обґрунтування та колегіальний розгляд з фіксацією відповідальності за подані дані.

Початковим етапом планування має бути повний аналіз органу. Зокрема, стратегічний аналіз охоплює зміни законодавства, безпекової ситуації, функцій органів системи МВС, державного замовлення, технологій та вимог до професійної діяльності. Оперативний аналіз включає оцінювання структури закладу, штатної й фактичної чисельності, вікового та кваліфікаційного складу, плинності, вакантності, результатів діяльності, кадрового резерву, навантаження, дисциплінарної практики й психологічного стану колективу. О. С. Форостян обґрунтовано підкреслює стратегічний характер кадрового забезпечення в особливих умовах, за якого рішення мають прийматися з урахуванням подій і перспектив, що можуть виникнути в майбутньому [197, с. 230].

Наступним етапом є кадровий аудит, спрямований на встановлення реального, а не формального кадрового потенціалу. Доцільно визначати не тільки кількість працівників за штатним розписом, а й рівень фактичної доступності персоналу, можливість виконувати основні та суміжні функції, наявність критичних компетентностей, ризик вибуття, готовність до роботи у змішаному або дистанційному форматі та здатність заміщувати ключові посади. Результатом аудиту має бути кадровий аналіз структурного підрозділу, у якому відображаються наявні ресурси, дефіцити, надлишки, ризики і пропозиції щодо розвитку.

Кількісне прогнозування доцільно здійснювати балансовим методом: до

прогнозованої потреби додається очікуване вибуття і віднімається наявний персонал та заплановане поповнення. Однак для ЗВО розрахунок ускладнюється залежністю між чисельністю здобувачів, обсягом аудиторного й практичного навантаження, нормативами співвідношення, кількістю освітніх компонентів, науковою роботою та службовими функціями. Д. Г. Диська обґрунтовує необхідність прогнозування кадрової потреби центральними органами виконавчої влади на п’яти-десятирічну перспективу, причому як за кількісними показниками, так і за спеціальностями та ступенями вищої освіти [57, с. 181–182]. Така позиція є виправданою, оскільки підготовка викладача з науковим ступенем або керівника зі значним практичним досвідом не може бути здійснена протягом одного бюджетного року.

Варто підтримати С. В. Леськову в тому, що якісне прогнозування повинно ґрунтуватися на системі компетентностей для відповідних груп посад [87]. Для науково-педагогічного працівника поряд із формальними кваліфікаційними вимогами слід оцінювати практичний досвід, педагогічну майстерність, цифрову компетентність, здатність працювати з інформацією обмеженого доступу, володіння іноземними мовами, навички психологічної саморегуляції та готовність оновлювати зміст підготовки відповідно до змін у правоохоронній практиці. Для керівного складу додаткового значення набувають стратегічне мислення, управління ризиками, комунікація, кризове лідерство і здатність організувати безперервність діяльності. Для кадрових працівників необхідними є компетентності у сфері аналітики, цифрового обліку, законодавства про працю і службу, захисту персональних даних та прогнозного моделювання.

У цьому контексті В. В. Сокуренко справедливо розглядає підготовку кадрів для сектору безпеки і оборони як передумову забезпечення національної безпеки, наголошуючи на необхідності її відповідності реальним безпековим потребам держави [179, с. 212], що вказує на неприпустимість відриву кадрового плану закладу від стратегічного планування системи МВС. Зміст освітніх програм, спеціалізація викладачів, тематика наукових досліджень і структура набору повинні реагувати на поширення воєнних злочинів, кіберзлочинності,

незаконного обігу зброї, необхідність документування наслідків агресії, захист критичної інфраструктури, роботу з ветеранами та постраждалими особами тощо [194].

Формування персоналу передбачає визначення джерел комплектування. Внутрішніми джерелами є професійний розвиток власних працівників, переведення, суміщення, підготовка ад'юнктів, залучення випускників і використання кадрового резерву. Зовнішні джерела охоплюють конкурсне залучення науково-педагогічних працівників, переведення фахівців з практичних органів, запрошення ветеранів, експертів та працівників інших закладів. Перевагою внутрішнього комплектування є знання організаційної культури та швидша адаптація, тоді як зовнішнє залучення сприяє оновленню досвіду й подоланню професійної замкненості. Кадровий план має визначати раціональне співвідношення цих джерел для кожної категорії посад.

Особливу роль відіграє залучення до освітнього процесу осіб із практичним досвідом. Л. В. Васянович звертає увагу на спеціальний характер професійного навчання поліцейських, який зумовлює потребу у відповідних формах, методах і кадровому складі [37, с. 963]. Планування повинно передбачати системну ротацію між ЗВО та практичними підрозділами, стажування викладачів, залучення практиків до проведення занять і спільне розроблення навчальних матеріалів. Одночасно необхідно уникати ситуації, коли практичний досвід підміняє педагогічну компетентність – кандидат, який має значний стаж служби, повинен пройти методичну підготовку й адаптацію до вимог академічного середовища.

Планування добору має включати професійну орієнтацію, інформаційну кампанію, попередню оцінку потенційного кола кандидатів, перевірку документів, професійно-психологічний і фізичний добір, конкурсні процедури та прогноз успішності адаптації. Відбір лише з числа осіб, які самостійно подали документи, звужує кадрову базу та не гарантує залучення найкращих кандидатів. Тому ЗВО повинні створювати шляхи довготривалої співпраці з практичними органами, ліцеями безпекового спрямування, іншими закладами освіти,

професійними й науковими спільнотами.

Після прийняття особи на роботу або зарахування на навчання планування переходить у стадію адаптації. У перші місяці формуються ставлення до організаційної культури, дисципліни, стандартів академічної доброчесності та службової етики. До плану доцільно включати наставництво, ознайомлення з відомчими нормативно-правовими актами, індивідуальну програму входження в посаду, оцінювання адаптаційних ризиків і зворотний зв'язок. Наявність формального вступного інструктажу без подальшого супроводження збільшує ймовірність професійної дезорієнтації та конфліктів.

Формування кадрового резерву є необхідним продовженням планування професійної кар'єри. О. В. Банчук-Петросова зазначає, що результативний кадровий резерв у секторі безпеки має поєднувати внутрішній, зовнішній резерв і резерв перспективного розвитку [15, с. 58–62]. М. М. Тишлек, зі свого боку, пов'язує резерв із забезпеченням поточної, короткострокової та середньострокової потреби у працівниках, скороченням часу і витрат на заміщення вакансій та системним розвитком персоналу [192]. Для ЗВО резерв необхідно формувати щонайменше відносно адміністративних, науково-педагогічних і критично важливих обслуговуючих посад.

Робота з кадровим резервом повинна охоплювати визначення переліку посад, критеріїв включення, оцінювання потенціалу, індивідуальні програми розвитку, стажування, участь у проєктах, періодичний перегляд складу та документування результатів. М. П. Гурковський і С. С. Єсімов підкреслюють методологічне значення системної роботи з кадровим резервом у системі МВС [55, с. 142]. Водночас зарахування до резерву не повинно перетворюватися на неформальну гарантію призначення. Прозорі критерії, конкуренція та регулярне підтвердження готовності мають поєднувати стабільність кадрової перспективи з принципом професійної придатності.

Професійний розвиток персоналу планується на підставі виявленого розриву між наявними й необхідними компетентностями. До відповідних заходів належать підвищення кваліфікації, стажування у практичних підрозділах,

педагогічне і мовне навчання, участь у дослідженнях, міжнародних програмах, тренування з безпеки та психологічної стійкості. Підхід О. Ю. Дрозда, за яким кадрове забезпечення включає науково обґрунтовані методи добору, розстановки, навчання, перепідготовки та стимулювання працівників, підтверджує комплексність цього процесу [61, с. 179–180]. План розвитку повинен містити очікуваний результат, а не лише перелік заходів, оскільки сам факт участі у навчанні ще не свідчить про зміну професійної спроможності.

Планування персоналу нерозривно пов’язане з мотивацією та утриманням працівників. Висока плинність нівелює витрати на добір і підготовку, руйнує кадрову наступність і збільшує навантаження на тих, хто залишається. Тому до кадрового плану мають включатися заходи щодо справедливого розподілу навантаження, професійного визнання, прозорого просування, підтримання безпечних умов праці, психологічної допомоги, соціального захисту та запобігання професійному вигоранню. Матеріальні стимули важливі, проте в академічному і службовому середовищі не менше значення мають автономія у професійній діяльності, можливість розвитку, повага до результатів праці та довіра до управлінських рішень.

Воєнний стан істотно змінює вихідні дані кадрового планування. Мобілізація працівників, участь поліцейських та військовослужбовців у виконанні бойових і службових завдань, переміщення закладів або їх підрозділів, пошкодження інфраструктури, міграція, загрози життю і здоров’ю, нестабільність енергопостачання та зв’язку зумовлюють постійні відхилення від штатних сценаріїв. Правовий режим воєнного стану допускає застосування спеціальних заходів і тимчасових обмежень, а законодавство про трудові відносини встановлює особливі механізми організації праці [168; 165]. За таких умов річний кадровий план повинен доповнюватися оперативними планами реагування та відновлення.

Основними проблемами планування персоналу в умовах війни є висока невизначеність строків і масштабів кадрового вибуття; дефіцит фахівців, спроможних поєднувати педагогічні й практичні компетентності; нерівномірне

навантаження; емоційне виснаження; обмеженість фінансових ресурсів; ускладнення конкурсних процедур; необхідність швидкого оновлення освітнього змісту; ризики витоку інформації; пошкодження або втрата кадрової документації; недостатня інтеграція інформаційних систем. Окрему складність становить прогнозування повернення мобілізованих працівників і ветеранів, для яких можуть бути потрібні адаптовані умови праці, психологічна підтримка, реабілітація та переосмислення професійної траєкторії.

Для подолання невизначеності доцільно використовувати сценарне планування. Базовий сценарій відображає очікуваний перебіг діяльності за збереження поточних умов; кризовий передбачає суттєве скорочення доступного персоналу, переміщення або припинення очного освітнього процесу; відновлювальний охоплює повернення працівників, розширення набору, інтеграцію ветеранів і відбудову інфраструктури. Для кожного сценарію визначаються критично необхідні функції, мінімальна чисельність, взаємозамінність посад, резервні канали зв’язку, порядок дистанційної роботи, відповідальні особи та строки переходу. Подібна модель дозволяє перетворити план на інструмент управління ризиками, а не статичний перелік кадрових заходів.

Окремого значення набуває планування безперервності діяльності. Для кожної ключової посади слід визначити особу, яка може тимчасово виконувати функції, перелік необхідних доступів, порядок передачі справ та мінімальний набір документів. Критичні кадрові дані мають зберігатися у захищеному цифровому середовищі з резервним копіюванням і диференційованим доступом. Одночасно цифровізація не повинна порушувати вимоги щодо захисту персональних даних, державної таємниці й службової інформації. Кадрова стійкість в умовах війни залежить не стільки від наявності формального резерву, скільки від практичної готовності людей і систем швидко перебрати необхідні функції.

Післявоєнне планування вже сьогодні має враховувати майбутні кадрові завдання. До них належать підготовка фахівців для документування і

розслідування воєнних злочинів, протидії незаконному обігу зброї, гуманітарного розмінування, забезпечення публічної безпеки на деокупованих територіях, роботи з ветеранами, внутрішньо переміщеними особами та постраждалими від війни. Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку на 2023–2027 роки орієнтує систему на професійність, підзвітність, ефективне управління та європейські стандарти [159]. Відповідно, кадрове планування закладів МВС повинно поєднувати реагування на поточні загрози з підготовкою до трансформації правоохоронної діяльності після завершення активної фази війни.

Оцінювання ефективності кадрового плану має здійснюватися за системою кількісних і якісних показників. Моніторинг доцільно проводити щоквартально на оперативному рівні, щорічно – на тактичному, а перегляд стратегічних прогнозів – не рідше одного разу на три роки або після істотної зміни зовнішніх умов. Виявлене відхилення повинно спричиняти не лише констатацію невиконання, а й аналіз причин та коригувальні дії. До таких дій належать зміна джерел комплектування, перерозподіл навантаження, коригування державного замовлення, організація цільової підготовки, розширення резерву, перегляд кваліфікаційних характеристик або зміна структури підрозділу.

Організаційним результатом удосконалення досліджуваної діяльності має стати запровадження у системі МВС єдиного відомчого порядку планування роботи з персоналом ЗВО, в якому закріпити поняття, принципи, суб’єктів, інформаційні джерела, етапи, строки виконання, форми планових документів, механізм погодження із державним замовленням, порядок сценарного планування під час особливих правових режимів та показники оцінювання. Методологія повинна залишати закладам достатній простір для врахування власної структури, але забезпечувати порівнюваність даних і сумісність планів на рівні системи. Доцільність такого підходу підтримали 82,6 % опитаних респондентів.

Узагальнення теоретичних, правових та організаційних засад дозволяє стверджувати, що формування персоналу ЗВО МВС України є результатом

взаємодії кількох стратегічних орієнтирів: прогнозу потреб органів системи МВС; державного замовлення; плану розвитку ЗВО; штатного і фінансового планування; планування освітнього процесу; підготовки наукових кадрів; кадрового резерву та кризового реагування. Відсутність узгодження хоча б одного з них створює дисбаланс. Отже, основним завданнями адміністративно-правове забезпечення планування ЗВО МВС України повинно створювати передбачуваний і водночас адаптивний механізм, зокрема нормативно-правові акти визначати обов'язкові процедури, гарантії та відповідальність, організаційні інструменти – забезпечувати координацію і ресурсне виконання, а цифрові рішення – надавати достовірну інформацію для прийняття рішень. Поєднання таких елементів дозволить перейти від хаотичного заповнення вакансій до стратегічного формування професійного, доброчесного, психологічно стійкого та здатного до розвитку персоналу.

2.2. Особливості здійснення організаційних заходів з оптимізації розподілу й ефективного використання штатної чисельності персоналу закладів вищої освіти МВС України

Інституційна спроможність ЗВО МВС України, значною мірою обумовлюється обґрунтованістю їх організаційної структури, рівнем укомплектованості посад та відповідністю фактичного розподілу персоналу змісту освітніх, наукових, адміністративних і службових завдань. Достатня загальна чисельність працівників не забезпечує належного виконання покладених на заклад функцій за умов нерівномірного розподілу кадрових ресурсів між підрозділами, невідповідності кваліфікації працівників змісту посадових обов'язків, дублювання окремих функцій або недостатнього кадрового забезпечення пріоритетних напрямів діяльності. Відтак організаційно-штатна робота має спрямовуватися не на формальне збільшення чи скорочення кількості посад, а на забезпечення організаційної збалансованості структури,

обґрунтованого навантаження та повного використання професійного потенціалу персоналу.

Дослідження окресленої проблематики потребує розмежування взаємопов'язаних понять «штатна чисельність», «фактична чисельність», «комплектування», «розподіл», «розстановка» та «ефективне використання персоналу». Штатна чисельність відображає передбачену затвердженим штатом або штатним розписом кількість посад і штатних одиниць за відповідними категоріями. Фактична чисельність характеризує кількість осіб, які реально обіймають такі посади, тоді як некомплект утворюється внаслідок наявності незаміщених посад, тривалої відсутності працівників або неможливості залучення необхідних фахівців. Відмінність між зазначеними поняттями має принципове значення, оскільки формальна наявність посади у штаті не означає фактичного функціонального забезпечення. Такий підхід узгоджується з положеннями теорії управління про функціональну обумовленість організаційної структури, раціональний поділ управлінської праці та відповідність кадрових ресурсів цілям організації [12, с. 429].

На думку Г. О. Панченко, комплектування персоналу слід розглядати як урегульований нормами права та відомчими актами комплекс організаційних дій щодо визначення джерел кадрового поповнення, залучення, добору, перевірки, конкурсного оцінювання, призначення та первинного закріплення працівника за відповідною посадою [104, с. 127]. У свою чергу, М. М. Бурбика наголошує, що розстановка становить наступну і водночас циклічно здійснювану діяльність, зміст якої полягає у співвіднесенні професійних, ділових, моральних і психофізіологічних якостей працівника з функціональним призначенням конкретної посади, підрозділу або напряму роботи. Категорія «розподіл» у досліджуваній сфері використовується у двох значеннях: як внутрішній розподіл штатної чисельності між структурними підрозділами і посадами та як персональний розподіл випускників для подальшого проходження служби [34, с. 49]. Розмежування наведених понять є необхідною передумовою належного

правозастосування, оскільки відповідні процеси відрізняються за суб'єктним складом, критеріями, процедурами та правовими наслідками.

Викликає певний інтерес позиція В. М. Момота, який відносить організаційно-штатну роботу, добір і розстановку кадрів до вихідних елементів роботи з персоналом та наголошує, що функціональне призначення кадрової служби не вичерпується документальним оформленням трудових або службових відносин, а охоплює забезпечення організації кваліфікованими працівниками й створення умов для їх раціонального використання [98, с. 58]. Вчений пов'язує цілі управління персоналом із забезпеченням необхідної кількості та якості працівників, рівномірністю навантаження, відповідністю трудового потенціалу вимогам робочого місця та спроможністю виконувати взаємопов'язані професійні операції [99, с. 153]. Наведена позиція набуває особливого значення для ЗВО МВС України, у межах яких функціональне навантаження окремих посад поєднує освітню, наукову, виховну і службову складові.

У свою чергу О. І. Кобєлєв підкреслює спільну відповідальність керівників і кадрових підрозділів за добір, розстановку, оцінювання, ротацію та навчання персоналу [77, с. 47]. Керівник структурного підрозділу володіє найбільш повною інформацією про фактичний обсяг роботи та необхідні компетентності, тоді як кадровий підрозділ забезпечує організаційність та процедурність прийняття кадрових рішень. Відповідно, оптимізація штатної чисельності не може бути виключною компетенцією кадрової служби, оскільки потребує колегіального аналізу функцій, навантаження, фінансових можливостей і ризиків для безперервності діяльності.

На думку М. М. Тишлека, комплектування органів системи МВС України кваліфікованими працівниками повинно відповідати науково обґрунтованим методикам розрахунку штатної чисельності, які забезпечують баланс між економічною доцільністю та службовим навантаженням; раціональним розподілом кадрів за напрямами, підрозділами і посадами з урахуванням організаційно-штатної структури, професійних, ділових, особистих і моральних якостей працівників [193, с. 629–632]. Відтак оптимальною є не мінімальна

чисельність персоналу, а така чисельність, за якої всі необхідні функції виконуються своєчасно, якісно, без надмірного навантаження та необґрунтованого дублювання.

Викликає певний інтерес позиція А. В. Андрейчука, який характеризує штатний розпис як основний документ формування штату закладу освіти, що визначає назви посад, кількість штатних одиниць і фонд оплати праці [4, с. 51–53]. Разом із тим трактування штатного розпису виключно як переліку посад не відображає його адміністративно-правового призначення. Зміст такого документа репрезентує систему розподілу праці, співвідношення науково-педагогічних, наукових, адміністративних і обслуговуючих функцій, а також межі фінансових зобов'язань закладу. Внесення змін до штатного розпису, відповідно, має становити завершальний етап попередньо проведеного функціонального аналізу, а не замінювати його.

З урахуванням зазначеного *організаційні заходи з оптимізації розподілу й ефективного використання штатної чисельності персоналу ЗВО МВС України пропонується визначити як урегульовану правовими нормами систему аналітичних, структурних, кадрових і контрольних дій МВС України, керівництва закладу та уповноважених підрозділів, спрямованих на приведення структури й кількості посад у відповідність до фактичних функцій, обсягів роботи, нормативного навантаження, компетентностей працівників, фінансових можливостей і безпекових ризиків, а також на належне комплектування, розстановку, взаємозамінність і професійне використання персоналу*. Запропонована дефініція виключає ототожнення оптимізації зі скороченням, оскільки оптимізаційний результат може потребувати як ліквідації надлишкової посади, так і введення нової штатної одиниці на критично важливому напрямі.

Конституційні гарантії права на працю, освіту й доступ до публічної служби, а також засади недискримінації, охорони життя і здоров'я людини визначають загальні правові межі прийняття організаційно-штатних рішень [84]. У сфері освіти такі положення конкретизуються Законом України «Про освіту»,

який закріплює принципи людиноцентризму, рівного доступу до освіти, академічної доброчесності та інституційної відповідальності суб'єктів освітньої діяльності [166]. Відповідно, перерозподіл посад, переведення працівників, зміна істотних умов праці або звільнення не можуть обґрунтовуватися виключно внутрішньою доцільністю закладу, якщо такі рішення порушують гарантії, передбачені Конституцією України та Кодексом законів про працю України. Законність оптимізації штатної чисельності передбачає наявність належної компетенції у суб'єкта прийняття рішення, його документальне обґрунтування, дотримання встановленої процедури повідомлення працівників, застосування об'єктивних критеріїв та забезпечення реальної можливості захисту трудових, службових і соціальних прав персоналу.

КЗпП регулює укладення і припинення трудових договорів, переведення, зміну істотних умов праці, суміщення професій, вивільнення працівників та інші інструменти, за допомогою яких реалізуються організаційно-штатні рішення щодо вільнонайманого персоналу [81].

Водночас, відповідно до Закону України «Про вищу освіту» керівник закладу організовує його діяльність, затверджує структуру і штатний розпис, призначає та звільняє працівників, визначає їх функціональні обов'язки, контролює кадрову дисципліну і якість роботи персоналу. Формування наукового кадрового потенціалу, організація наукової діяльності та визначення потреби в працівниках мають також узгоджуватися із Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [160]. Законодавство про вищу освіту також закріплює особливий статус ЗВО із специфічними умовами навчання, призначення якого пов'язане з підготовкою осіб для подальшої служби у відповідних органах [116]. Такий статус зумовлює складну структуру персоналу: науково-педагогічні, наукові та педагогічні працівники; поліцейські, відряджені до закладу із залишенням на службі; державні службовці; працівники, з якими укладені трудові договори; постійний та перемінний склад. Кожна категорія має різні підстави призначення, обсяг прав, режим праці або служби та порядок переміщення, що унеможливлює застосування єдиного спрощеного механізму

комплектування. Координаційна роль МВС України у визначенні пріоритетів кадрового забезпечення, організації підготовки кадрів і спрямуванні діяльності підпорядкованих установ ґрунтується на Положенні про Міністерство внутрішніх справ України [136].

Основним відомчим нормативно-правовим актом залишається Положення про вищі навчальні заклади МВС, затверджене наказом МВС України від 14 лютого 2008 р. № 62, яке розподіляє особовий склад на постійний і перемінний, надає закладам право розробляти пропозиції щодо вдосконалення організаційно-штатної структури, залучати на умовах сумісництва провідних фахівців органів системи МВС України, створювати тимчасові творчі колективи та визначає спеціальні вимоги до науково-педагогічних працівників профільних кафедр [134]. Значення цих норм полягає у можливості використовувати окремі форми кадрового забезпечення, не збільшуючи постійний штат без об’єктивної необхідності.

Однак, Положення містить норми, які відсилають до законодавства, що зазнало суттєвого оновлення, а відтак виникає потреба системного тлумачення разом із чинними законами «Про вищу освіту» та «Про Національну поліцію». Наявна нормативна невідповідність підтверджує необхідність прийняття оновленого відомчого положення про ЗВО МВС України, у якому слід чітко визначити порядок формування структури, погодження штатів, статус категорій персоналу, межі кадрової автономії, процедури організаційно-штатних змін і гарантії працівників.

Кількісну основу формування науково-педагогічного складу становлять нормативи чисельності курсантів, слухачів, ад’юнктів та аспірантів на одну посаду науково-педагогічного працівника, затверджені наказом МВС України від 17 січня 2023 р. № 21 [131]. Застосування такого нормативно-правового акту забезпечує єдність адміністративно-правових підходів, однак не враховує всіх особливостей діяльності ЗВО, зокрема кількості спеціалізацій, обсягу практичних і тактико-спеціальних занять, роботи з інформацією обмеженого доступу, керівництва ад’юнктами, проведення науково-прикладних досліджень,

залучення викладачів до виконання службових завдань тощо. Тому нормативне співвідношення повинно доповнюватися функціональним розрахунком навантаження.

Оптимізація потребує також забезпечення внутрішньої пропорційності штату. Надмірне скорочення адміністративних та обслуговуючих посад за формального збереження науково-педагогічного складу може перекласти невластиві обв'язки на викладачів і зменшити час для навчальної, методичної та наукової роботи. Протилежна ситуація, коли такі підрозділи розширюються без збільшення обсягу освітніх послуг, створює не тільки багаторівневість погодження рішень, а й фінансові витрати. Відповідно, оцінювати слід не чисельність, а співвідношення основних, управлінських і забезпечувальних функцій, кількість рівнів підпорядкування, тривалість процедур та час, який працівники витрачають на технічні операції. Ознакою збалансованої структури є не формальна відповідність нормативам, а здатність кожної категорії персоналу виконувати властиві їй завдання без систематичного заміщення роботи інших категорій.

Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації та обліком кадрів, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р. № 341, можуть використовуватися як методичний орієнтир під час визначення чисельності кадрових підрозділів [96]. Водночас пряме застосування таких підходів до ЗВО МВС України є недоцільним з огляду на специфіку їх функціонування, що полягає у поєднанні трудових, службових, освітніх та військово-облікових процедур. Реальне навантаження відділу персоналу залежить від чисельності постійного та перемінного складу, кількості атестованих працівників, обсягу конкурсної роботи, частоти переміщень, необхідності ведення спеціальних обліків і супроводження персонального розподілу випускників.

Наприклад, Положення про відділ персоналу Національної академії внутрішніх справ конкретизує практичний зміст кадрової та організаційно-

штатної роботи у відомчому закладі [114]. До завдань відділу віднесено вдосконалення структури й штату, реалізацію організаційно-штатних заходів, зміцнення якісного складу працівників, комплектування закладу висококваліфікованими фахівцями, підготовку пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення, призначення особового складу на штатні посади, організацію комплектування перемінного складу, роботу комісії з персонального розподілу випускників, облік персоналу та підготовку проєктів змін до штату. Системний характер наведених повноважень свідчить про участь кадрового підрозділу не лише в документальному супроводженні управлінських рішень, а й у формуванні організаційної структури та кадрової спроможності закладу.

Разом із кадровим підрозділом повноваження реалізує ректор. Законодавство про вищу освіту наділяє такого суб'єкта правом затверджувати структуру і штатний розпис, призначати працівників та визначати їх функціональні обов'язки [116]. Спеціалізований відомчий статус ректора закладу, який здійснює підготовку поліцейських, додатково конкретизується в частині застосування заохочень і дисциплінарних стягнень наказом МВС України від 25 березня 2019 р. № 209 [142]. Водночас рішення ректора повинні ґрунтуватися на пропозиціях керівників підрозділів, висновках кадрової, фінансової та юридичної служб, даних про навантаження і стратегічних завданнях закладу. Надмірна персоніфікація кадрових рішень без аналітичного забезпечення створює ризики суб'єктивізму.

Вчена рада бере участь у визначенні основних напрямів розвитку закладу, формуванні його структури, оцінюванні освітньої і наукової діяльності та конкурсному заміщенні посад наукових, науково-педагогічних працівників. Керівники факультетів, інститутів, кафедр, наукових та адміністративних підрозділів формують первинні кадрові заявки й відповідають за організацію роботи підлеглих. Фінансовий підрозділ визначає відповідність пропонованих змін кошторису і фонду оплати праці, а юридичний – перевіряє правомірність проєктів рішень. Оптимізація потребує узгодженої участі всіх названих суб'єктів

за умови збереження персональної відповідальності керівника за остаточне рішення.

Виходячи з вищевикладеного, відзначимо наукову позицію О. І. Кобєлєва, який звертає увагу на значення функціонального аналізу, що передбачає розподіл професійної діяльності на основні посадові обов'язки та визначення необхідних для їх виконання знань, умінь і навичок [77, с. 59–60]. У межах організаційних заходів з оптимізації розподілу й ефективного використання штатної чисельності персоналу ЗВО МВС України такий аналіз дає змогу встановити дублювання функцій, покладення на працівників непередбачених посадою завдань тощо.

Другим етапом є аналіз навантаження, зокрема для науково-педагогічного складу такий охоплює аудиторну, методичну, наукову, організаційну, виховну та службову роботу. Для адміністративного персоналу, який виконує: а) документальне забезпечення враховуються кількість і складність процедур, обсяг документів, частота звернень, відповідальність за інформаційні системи та участь у комісіях; б) завдання з організації служби – додатково оцінюються добові наряди, забезпечення дисципліни, організація практичної підготовки і заходів безпеки. Порівняння лише аудиторних годин або кількості підготовлених документів спотворює картину реальної зайнятості.

Варто підтримати А. В. Андрейчука, який обґрунтовує системний характер формування, добору, підготовки та розстановки кадрів у закладах вищої освіти, пов'язуючи кадрову політику з раціональним використанням особистих і ділових якостей працівників [4, с. 83–84]. Зазначений підхід обумовлює необхідність оцінювання не лише кількісного навантаження, а й ступеня використання професійного потенціалу персоналу. Виконання висококваліфікованим науково-педагогічним працівником переважно технічних адміністративних операцій або незалучення фахівця зі значним практичним досвідом до профільної підготовки може свідчити про формальну зайнятість за одночасно нераціонального використання наявних компетентностей.

Третім етапом має бути кадровий аудит, у межах якого зіставляються посади, функції та компетентності конкретних працівників, який охоплює освіту, наукові ступені й вчені звання, практичний і педагогічний досвід, результати діяльності, цифрові та мовні компетентності, стан професійної підготовки, можливості до суміщення функцій. Конфіденційні дані про стан здоров'я або психологічні особливості можуть використовуватися лише в установлених законом межах і не повинні ставати підставою для дискримінаційних рішень.

Окремим результатом кадрового аудиту має бути типологізація вакантних посад. Критичною доцільно визнавати вакансію, незаміщення якої створює безпосередню загрозу безпеці, безперервності освітнього процесу, збереженню інформації або виконанню державного замовлення. Функціонально необхідна вакансія забезпечує постійний напрям діяльності, але допускає короткострокове заміщення чи перерозподіл обов'язків. Перспективна вакансія пов'язана з новими освітніми програмами, науково-дослідними напрямами, запровадження яких передбачено стратегією закладу. Формально збережена вакансія не має достатнього актуального функціонального навантаження і потребує виведення, перепрофілювання або перерозподілу. Зазначена класифікація дозволяє встановлювати пріоритетність комплектування, не допускати однакового ставлення до різних за значенням незаміщених посад та обґрунтовувати, чому одні вакансії мають бути заповнені невідкладно, а інші можуть стати ресурсом для структурної перебудови.

Ю. В. Мерденов пропонує застосовувати моделі професійних компетентностей як критерій відповідності працівника конкретній посаді та інструмент розстановки [89, с. 118]. Перевага компетентнісної моделі полягає в переході від загальних характеристик до професійних вимог. У ЗВО МВС «профіль посади» повинен включати загальні, академічні, управлінські, цифрові, правоохоронні та кризові компетентності залежно від функціонального призначення.

Після завершення функціонального аналізу, оцінювання навантаження і кадрового аудиту формується проєкт організаційно-штатних змін. До можливих заходів слід віднести:

– створення, реорганізація або ліквідація підрозділу;

– введення, виведення, перейменування або перерозподіл посад;

– зміна підпорядкування; перетворення повної штатної одиниці на частину ставки;

– використання сумісництва або погодинної оплати;

– перерозподіл обов'язків;

– запровадження автоматизації;

– створення тимчасової проєктної групи.

Вибір конкретного заходу повинен бути пропорційним виявленій проблемі та містити оцінку його наслідків. Проєкт змін має включати пояснювальну записку з визначенням нормативної підстави, проблеми й очікуваного результату, порівняльну таблицю чинної та пропонованої структури, фінансово-економічний розрахунок, перелік посад і працівників, яких стосуватимуться зміни, оцінку впливу на освітній процес, наукову діяльність і безпеку, план комунікації та строки реалізації. Прийняттю остаточного рішення має передувати оцінювання альтернативних заходів, зокрема усунення дублювання посадових обов'язків, автоматизації операцій, внутрішнього переміщення, професійного навчання, суміщення у визначених законодавством межах, тимчасового залучення фахівця або трансформації постійної функції у проєктну. Скорочення посади є обґрунтованим лише за умови втрати відповідною функцією актуальності або доведеної можливості її стабільного виконання в інший спосіб без надмірного навантаження та зниження якості діяльності. Документація проєкту повинна також містити характеристику кадрових і організаційних ризиків та визначати строк повторного оцінювання. Відсутність належного обґрунтування надає організаційно-штатному рішенню ситуативного характеру та ускладнює прогнозування наслідків.

Комплектування введених або вакантних посад здійснюється з урахуванням їх правового режиму. Науково-педагогічні працівники добираються відповідно до законодавства про вищу освіту, рекомендацій МОН України і відомчих Рекомендацій щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів) [156]. Поліцейські призначаються за процедурами, передбаченими Законом України «Про Національну поліцію» та відомчими актами щодо добору, проходження служби [162; 151; 164]. Вільнонаймані (цивільні) працівники приймаються на підставі трудового договору з дотриманням законодавства про працю. Різні правові режими не повинні призводити до різних стандартів об'єктивності й професійної відповідності.

Конкурс на посади науково-педагогічних працівників має забезпечувати не формальне підтвердження заздалегідь визначеної кандидатури, а реальне порівняння професійної спроможності претендентів. Так, О. І. Кобєлєв серед ризиків конкурсного добору називає ситуації, коли на вакансію претендує лише одна особа або процедура проводиться під конкретного кандидата [78, с. 39–42]. Для ЗВО МВС України об'єктивність конкурсного добору доцільно посилювати шляхом попереднього оприлюднення критеріїв оцінювання, залучення зовнішніх експертів, проведення відкритого навчального заняття або виконання ситуаційного завдання, а також оцінювання поданої кандидатом програми професійної діяльності.

Формування кадрового потенціалу закладу опосередковано пов'язане також із порядком добору кандидатів на навчання, договірним оформленням здобуття освіти та психологічним забезпеченням курсантів, оскільки відповідні процедури впливають на якісні характеристики майбутнього резерву системи МВС України [148; 157; 149]. Наявність практичного досвіду істотно посилює праксеологічну спрямованість освітнього процесу, яка сама по собі не є достатньою умовою належного здійснення науково-педагогічної діяльності. У зв'язку з цим призначення працівника практичного підрозділу на науково-

педагогічну посаду доцільно поєднувати з методичною підготовкою, наставництвом і поетапним збільшенням навчального навантаження.

Іншим інструментом оптимізації використання штатної чисельності є сумісництво, погодинна оплата праці. Зазначені форми дають змогу забезпечити викладання спеціальних дисциплін, виконання окремих наукових досліджень або реалізацію проєктів без необґрунтованого розширення постійного штату. Водночас надмірна залежність від сумісників може знижувати організаційну стабільність закладу, ускладнювати планування розкладу, а також обмежувати участь таких працівників у методичній, виховній, організаційній та науковій роботі. Саме тому оптимальне співвідношення постійного і перемінного персоналу має визначатися окремо для кожної освітньої програми з урахуванням її змісту, обсягу практичної підготовки, кадрового навантаження та потреб органів-замовників.

Розстановка вже наявного персоналу охоплює призначення, переведення, переміщення, ротацію, покладення тимчасового виконання обов’язків і перерозподіл функцій між працівниками. Відповідне управлінське рішення повинно враховувати кваліфікацію, професійний досвід, результати роботи, мотивацію, рівень підготовки, можливий конфлікт інтересів і потреби служби. Працівник, який успішно виконує функції на одній посаді, не завжди буде результативним на керівній посаді, оскільки управлінська діяльність потребує іншого набору компетентностей, зокрема здатності до організації роботи колективу, прийняття управлінських рішень, розподілу ресурсів, контролю виконання завдань і забезпечення комунікації між структурними підрозділами.

Кадровий резерв виступає важливим засобом скорочення часу заміщення критично важливих посад та забезпечення кадрової наступності. О. В. Банчук-Петросова обґрунтовує необхідність поєднання внутрішнього, зовнішнього резерву і резерву перспективного розвитку [15, с. 58–62]. М. П. Гурковський та С. С. Єсімов пов’язують ефективність кадрового резерву із системним вивченням кандидатів, їх цільовою підготовкою і подальшим раціональним використанням [55, с. 143]. Для ЗВО МВС України резерв доцільно формувати

не лише на керівні посади, а й на посади фахівців, відсутність яких може ускладнити або фактично зупинити акредитаційні, ліцензійні, інформаційні, режимні, фінансові чи інші критично важливі організаційні процеси.

Персональний розподіл випускників має інше функціональне призначення, ніж внутрішня розстановка працівників, проте безпосередньо впливає на кадрове забезпечення системи МВС України. Зокрема, у ч. 3 ст. 74 Закону України «Про Національну поліцію» передбачено здійснення розподілу випускників відповідними комісіями з урахуванням інтересів служби, здобутої кваліфікації, спеціальності й спеціалізації [162]. Л. В. Васянович і Д. Г. Диська відносять особливий порядок розподілу та направлення випускників до специфічних ознак відомчої освіти [38, с. 253; 59, с. 230], що підтверджує системний зв’язок між результатами підготовки здобувача освіти та подальшим задоволенням кадрової потреби органів системи МВС України.

Ефективний персональний розподіл випускників повинен ґрунтуватися на актуальних даних про вакансії, регіональні потреби, результати навчання, рівень практичної підготовки, стан здоров’я, сімейні обставини у передбачених законом межах, а також професійну придатність до конкретного напряму служби. Формальний розподіл лише за кількістю заявлених місць може призвести до призначення випускника на посаду, яка не відповідає його спеціалізації, або до надмірного кадрового насичення одних регіонів за наявності критичного дефіциту в інших. Рішення комісії з персонального розподілу має бути мотивованим, документованим і придатним для подальшого оцінювання з позиції відповідності потребам служби та результативності використання підготовлених кадрів.

Викликає певний інтерес позиція Д. Г. Диськи щодо розвитку взаємодії рекрутингових центрів, ЗВО та територіальних підрозділів не лише на етапі вступу, а й під час подальшого розподілу випускників [57, с. 132–133]. На нашу думку, раціональним продовженням цієї ідеї може стати створення єдиної цифрової системи кадрового замовлення, у якій відображатимуться прогнозовані та фактичні вакансії, кваліфікаційні вимоги, результати підготовки і рішення про

призначення. Така система дозволила б оцінювати, наскільки державне замовлення, фактичний випуск і персональний розподіл реально задовольняють потреби практичних органів, а також своєчасно виявляти дисбаланси між структурою підготовки та кадровими запитами системи МВС України.

Ефективне використання штатної чисельності потребує регулярного кадрового моніторингу. О. І. Кобєлєв відносить до сучасних функцій кадрової служби моніторинг стану й динаміки персоналу, контроль, аналіз впливу розподілу працівників за робочими місцями на результати діяльності, кадровий аудит і координацію кадрових планів із плануванням інших ресурсів [77, с. 56–57]. У ЗВО МВС України такий моніторинг має проводитися не епізодично перед зміною штату, а на постійній основі, оскільки саме він забезпечує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо комплектування, переміщення, перерозподілу функцій, формування резерву та оптимізації організаційної структури.

До показників комплектування доцільно віднести рівень фактичної укомплектованості, частку критичних вакансій, середню тривалість заміщення посади, кількість кандидатів на одну вакансію, частку конкурсів з одним претендентом, відповідність призначених осіб кваліфікаційним вимогам, а також рівень вибуття протягом першого року роботи або служби. Якість розстановки персоналу можуть характеризувати відповідність компетентностей посаді, рівномірність навантаження, частота вимушеного суміщення, кількість працівників, які виконують невластиві функції, та наявність підготовленого заміщення на ключові посади.

Оцінювання ефективності використання штатної чисельності не може обмежуватися співвідношенням кількості працівників і витрат на оплату праці. Комплексна оцінка має охоплювати якість освітніх програм, результати акредитації, виконання наукових досліджень, задоволення кадрових запитів практичних підрозділів, стан службової дисципліни, соціально-психологічний клімат у колективі, своєчасність адміністративних процедур та рівень безпекової готовності закладу. Скорочення персоналу, забезпечуючи короткострокове

зменшення бюджетних витрат, може водночас спричинити зниження акредитаційної спроможності, посилення кадрової плинності та виникнення додаткових витрат на відновлення втраченого професійного потенціалу.

Цифровізація кадрового обліку створює передумови для більш обґрунтованого розподілу персоналу. Інструкція з організації обліку персоналу в МВС України, порядок ведення особових справ поліцейських та видання наказів щодо проходження служби формують документальну основу для одержання відповідних даних [128; 154; 151]. Однак інформаційна система повинна не лише зберігати відомості, а й забезпечувати аналітичне відображення вакансій, компетентностей, навантаження, переміщень, підвищення кваліфікації та кадрових ризиків. Доступ до таких даних має бути диференційованим із дотриманням вимог захисту персональної та службової інформації, а також із урахуванням специфіки діяльності ЗВО МВС України.

Воєнний стан суттєво ускладнив комплектування та розстановку персоналу ЗВО МВС України. Мобілізація, відрядження працівників для виконання службових завдань, релокація закладів, вимушене переміщення сімей, пошкодження інфраструктури, тривалі повітряні тривоги, нестабільність енергопостачання та психологічне виснаження змінюють фактичну доступність працівників. Так, Л. В. Васянович відзначає, що релокація окремих закладів дозволила зберегти викладацький склад і безперервність освітнього процесу, але водночас спричинила розподілене функціонування структурних підрозділів у різних містах [35, с. 149–150].

Правовий режим служби поліцейських в умовах війни передбачає додаткові кадрові рішення. Закон України «Про Національну поліцію» визначає можливість переміщення з урахуванням інтересів служби, перебування у розпорядженні, тимчасового виконання обов’язків за іншою посадою та особливості атестації під час воєнного стану [162]. Водночас інтереси служби не можуть тлумачитися як необмежена дискреція суб’єкта владних повноважень. Кожне рішення має бути пов’язане з реальною службовою потребою,

компетентністю працівника, строком такого використання та гарантіями повернення до звичайного порядку після припинення дії надзвичайних обставин.

До основних труднощів розподілу персоналу в умовах воєнного стану належать непередбачувана відсутність працівників, дефіцит фахівців із вузькопрофільними компетентностями, територіальне розосередження колективу, необхідність одночасного забезпечення очного, дистанційного і змішаного форматів діяльності, збільшення службового та психологічного навантаження, потреба в оперативному заміщенні керівників, обмеженість фінансових ресурсів, а також ризики втрати кадрових документів та витоку інформації. Такі негативи підтвердили й опитані респонденти, які найбільш істотними проблемами визначили дефіцит фахівців із необхідними професійними компетентностями (68,4 %); нерівномірність навантаження між структурними підрозділами та окремими працівниками (63,7 %); тривале незаміщення вакантних посад (57,9 %); територіальне розосередження персоналу внаслідок релокації (52,6 %); необхідність оперативного заміщення мобілізованих, відряджених або тимчасово відсутніх працівників (48,9 %); недостатню гнучкість чинної організаційно-штатної структури (44,2 %); обмеженість фінансових ресурсів для залучення і закріплення висококваліфікованих фахівців (41,6 %); недостатній рівень цифровізації обліку кадрового навантаження та компетентностей (36,8 %) (додаток Б).

Таким чином, на нашу думку, для умов війни необхідно формувати мінімальну функціональну систему ЗВО, яка визначатиме перелік критичних процесів, мінімально допустиму кількість працівників, резервних виконавців і порядок передачі повноважень. До критичних процесів належать управління закладом, організація освітнього процесу, безпека, кадровий і фінансовий облік, інформаційне та психологічне забезпечення, збереження документів. Для кожної ключової посади слід визначити щонайменше одного резервного підготовленого працівника, здатного тимчасово виконувати основні функції.

Сценарний підхід до розподілу штатної чисельності може включати штатний, кризовий та відновлювальний режими. Штатний режим застосовується

за звичайних умов функціонування закладу; кризовий – у разі релокації, істотного вибуття персоналу, пошкодження об’єктів або необхідності виконання додаткових службових завдань; відновлювальний – під час повернення підрозділів, реінтеграції мобілізованих працівників, ветеранів та відбудови матеріальної бази. Для кожного режиму мають визначатися структура управління, допустиме суміщення функцій, порядок дистанційної роботи і критерії повернення до звичайного стану.

Окремим напрямом кадрової роботи є професійна реінтеграція працівників після проходження військової служби, поранення, тривалого відрядження або виконання завдань на територіях ведення бойових дій. Ефективне використання професійного потенціалу таких осіб передбачає оцінювання компетентностей, надання психологічної підтримки, адаптацію навантаження, створення можливостей для перепідготовки та використання набутого досвіду в освітній, науковій і виховній роботі. Формальне відновлення попереднього обсягу функцій без належної адаптації, так само як і необґрунтоване обмеження професійної діяльності працівника, не відповідає принципам раціонального розподілу персоналу.

Післявоєнне комплектування має враховувати нові потреби системи МВС України, пов’язані з документуванням і розслідуванням воєнних злочинів, протидією незаконному обігу зброї, кіберзагрозам, забезпеченням безпеки на деокупованих територіях, роботою з ветеранами та постраждалими особами тощо. Відповідно, керівництво ЗВО МВС України, кадрові та навчально-методичні підрозділи мають завчасно коригувати структуру кафедр, спеціалізацію викладачів і розподіл посад з урахуванням трансформації правоохоронних функцій, оновлення потреб органів системи МВС України та зміни змісту професійної підготовки.

Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку на 2023–2027 роки орієнтує систему на професійність, ефективне управління, підзвітність і впровадження сучасних підходів до роботи з персоналом [159]. Для ЗВО системи МВС реалізація таких орієнтирів означає необхідність поєднання

кадрової автономії з єдиними відомчими стандартами шляхом розроблення методики функціонального аналізу, показників штатного навантаження, мінімальних вимог до компетентнісних профілів та порядку погодження організаційно-штатних змін, залишивши ЗВО можливість приймати організаційне рішення відповідно до освітніх, наукових, службових і безпекових завдань.

Організаційним інструментом удосконалення розподілу й ефективного використання штатної чисельності може стати паспорт штатної спроможності структурного підрозділу. У такому паспорті доцільно відображати нормативні підстави діяльності підрозділу, його основні функції, штатну і фактичну чисельність, наявні вакансії, кваліфікаційну структуру персоналу, обсяг навантаження, критичні компетентності, рівень взаємозамінності працівників, ризики кадрового вибуття та пропозиції щодо оптимізації. Узагальнення відповідних паспортів на рівні закладу дозволить порівнювати структурні підрозділи за єдиними критеріями, виявляти дисбаланси у розподілі посад і навантаження та поступово відмовитися від практики обґрунтування штатної чисельності виключно історично сформованою організаційною структурою.

Також доцільним є створення постійної комісії з організаційно-штатного розвитку, до складу якої входитимуть керівництво, досвідчені працівники кадрових, навчальних, наукових, фінансових та юридичних підрозділів. Така комісія повинна розглядати пропозиції про створення, ліквідацію чи перерозподіл посад, оцінювати можливі альтернативи і готувати мотивований висновок. Колегіальний формат не усуває повноважень ректора, однак підвищує рівень управлінського рішення та зменшує ризик застосування помилкового відомчого підходу, зокрема в умовах воєнного стану.

Окремого нормативного врегулювання потребує здійснення організаційно-штатних заходів у ЗВО МВС України. З цією метою доцільним є прийняття відомчого нормативно-правового акта, який визначатиме понятійно-категоріальний апарат, принципи, суб’єктів, етапи функціонального аналізу, вимоги до обґрунтування організаційно-штатних змін, процедуру їх погодження,

строки повідомлення працівників, способи оцінювання наслідків, особливості дій в умовах воєнного стану та уніфіковані форми планових документів. Запровадження такого порядку мінімізує ризик ототожнення оптимізації із ситуативним скороченням посад.

Важливим елементом зазначеного порядку має стати процедура відкладеного оцінювання результатів організаційно-штатних змін. Її зміст полягає у тому, що через шість або дванадцять місяців після зміни структури закладу необхідно встановлювати ступінь досягнення визначеної мети, динаміку навантаження, якість виконання основних функцій, рівень вакантності посад, обсяг витрат і показники кадрової плинності. Недосягнення запланованого результату, погіршення якості діяльності або виникнення нових кадрових, фінансових чи безпекових ризиків повинні бути підставою для коригування прийнятого рішення. Такий підхід забезпечує циклічність організаційно-штатної роботи та її орієнтацію не на формальну зміну штатного розпису, а на управлінський результат.

Узагальнення підрозділу дозволяє розглядати комплектування, розподіл та ефективне використання штатної чисельності як послідовні й функціонально взаємозалежні складові роботи з персоналом. Комплектування забезпечує залучення працівника до системи; розстановка визначає його місце та функціональну роль; професійний розвиток підтримує відповідність компетентностей вимогам посади; кадровий моніторинг створює інформаційну основу для прийняття рішень про переміщення персоналу або зміну організаційної структури. Неналежна реалізація будь-якої із зазначених складових порушує цілісність кадрового циклу, оскільки об’єктивний добір не дає очікуваного результату за умови нераціональної розстановки персоналу, а функціонально обґрунтована організаційна структура втрачає практичну спроможність за наявності тривалого некомплекту на ключових посадах.

2.3. Організація професійного навчання персоналу системи МВС України в умовах воєнного стану

Сучасний етап розвитку правоохоронної системи України характеризується суттєвими трансформаціями, зумовленими як внутрішніми соціально-економічними процесами, так і зовнішніми безпековими викликами, пов'язаними з воєнною агресією проти України, зростанням рівня організованої злочинності, активізацією гібридних загроз та підвищенням вимог до дотримання прав і свобод людини у діяльності правоохоронних органів. У таких умовах, підготовка працівника правоохоронного органу, зокрема системи МВС України, на думку І. В. Клименка, повинна забезпечувати формування високого рівня професійних компетентностей, правової культури, морально-етичних якостей, психологічної стійкості та практичних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків у складних і динамічних умовах сучасної криміногенної ситуації [76, с. 25]. Важливу роль у цьому процесі відіграють ЗВО МВС України, які здійснюють підготовку фахівців та формують кадровий потенціал правоохоронної системи держави.

Водночас, і належне виконання ЗВО МВС України освітніх, наукових, управлінських і службових задач безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки персоналу закладу, його здатності своєчасно оновлювати знання, адаптуватися до змін законодавства, безпекового середовища, цифрових технологій та практики діяльності органів системи МВС України. За таких умов професійне навчання не може розглядатися лише як направлення працівника на курси або формальна передумова одержання документа про підвищення кваліфікації. Таке навчання доцільно розуміти як безперервний, нормативно впорядкований і керований процес розвитку професійної спроможності персоналу, інтегрований у стратегічне управління системою МВС України.

Тому, у загальнотеоретичному аспекті професійне навчання персоналу охоплює цілеспрямоване набуття, оновлення, поглиблення та практичне застосування компетентностей, необхідних для виконання посадових,

педагогічних, наукових, управлінських або службових повноважень. Підвищення кваліфікації є складовою такого навчання, зорієнтованою переважно на вдосконалення раніше сформованої професійної компетентності без здобуття нового рівня освіти. Професійний розвиток має ширше значення, оскільки, крім організованого навчання, включає самоосвіту, стажування, наставництво, участь у науковій роботі, академічну і професійну мобільність, набуття досвіду в практичних підрозділах, опанування нових функцій та підготовку до кар'єрного просування. Такий підхід узгоджується із Законом України «Про професійний розвиток працівників», який пов'язує професійне навчання з набуттям і вдосконаленням професійних знань, умінь та навичок відповідно до потреб роботодавця і працівника [169].

Однак, незважаючи на наявність сформованої нормативно-правової бази та функціонування системи МВС України, у сфері професійного навчання зберігається низка проблемних аспектів. Зокрема, система підготовки кадрів не завжди забезпечує належну інтеграцію теоретичних знань із практичними навичками, недостатньо активно впроваджуються сучасні освітні технології та інноваційні методи навчання, а механізми адаптації освітнього процесу до нових криміногенних і безпекових викликів залишаються недостатньо ефективними. Крім того, на думку Л. В. Васянович, актуальною є проблема формування цілісної системи безперервної професійної освіти поліцейських, яка б охоплювала всі етапи службової діяльності – від первинної професійної підготовки до спеціалізованого навчання та підвищення кваліфікації [35, с. 102–103]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження адміністративно-правових засад професійного навчання персоналу системи МВС України. Комплексне наукове осмислення зазначеної проблематики дозволить удосконалити систему підготовки персоналу системи МВС України і персоналу ЗВО, підвищити її відповідність сучасним викликам у сфері безпеки та сприятиме підвищенню ефективності діяльності правоохоронних органів щодо забезпечення прав і свобод людини, публічної безпеки та правопорядку в Україні [46].

На думку В. М. Момота, навчання персоналу є самостійним напрямом кадрової роботи, який має забезпечувати відповідність професійного потенціалу працівників реальним завданням публічної інституції [98, с. 148]. Подібний системний зв'язок навчання з оцінюванням, професійним просуванням та якістю виконання службових завдань простежується у дослідженні О. І. Кобєлєва [77, с. 87]. Зазначені погляди заслуговують на підтримку, однак у контексті функціонування системи МВС України їх необхідно доповнити положенням про те, що професійне навчання виконує не лише кадрову, а й безпекову, адаптаційну та інноваційну функції. Професійно підготовлений персонал забезпечує стійкість освітнього процесу під час повітряних тривог, перебоїв енергопостачання, релокації закладу або його підрозділів, зміни формату навчання, а також залучення постійного складу до виконання службових завдань. Крім того, професійний розвиток створює передумови для оперативного впровадження в освітній процес досвіду, набутого органами системи МВС України під час відсічі збройної агресії.

Нормативно-правову основу професійного навчання персоналу системи МВС України утворює багаторівнева система нормативно-правових актів, зокрема закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійний розвиток працівників», «Про Національну поліцію», «Про державну службу», «Про наукову і науково-технічну діяльність», а також акти, що визначають правовий режим воєнного стану та особливості трудових відносин у цей період. Підзаконний рівень охоплює постанови Кабінету Міністрів України щодо підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників та професійного навчання державних службовців [56; 145]. Відомчий рівень представлений наказами МВС України, якими врегульовано діяльність ЗВО МВС, службову підготовку поліцейських, післядипломну освіту працівників НПУ та психологічне забезпечення відповідних категорій персоналу і курсантів, зокрема Положення про вищі навчальні заклади МВС : наказ МВС України від 14.02.2008 р. № 62; Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України : наказ МВС України від 26.01.2016 р.

№ 50; Положення про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції : наказ МВС України від 24.12.2015 р. № 1625; Порядок організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : наказ МВС України від 06.02.2019 р. № 88 та ін. Інституційний рівень становлять статути, положення, плани професійного розвитку, рішення вчених рад, накази ректорів та індивідуальні програми розвитку працівників.

Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800, установлює різні форми і види професійного розвитку, передбачає можливість їх поєднання, накопичувальний принцип визначення обсягу навчання, самостійний вибір працівником провайдера, напряму, програми та форми підвищення кваліфікації [56]. Важливо, що дія цього порядку поширюється і на ЗВО із специфічними умовами навчання, хоча особливості професійного розвитку їх працівників можуть визначатися державними органами, до сфери управління яких належать відповідні заклади. З огляду на це інституційні акти ЗВО МВС України мають не лише формально відтворювати загальні вимоги, а й конкретизувати їх з урахуванням службово-прикладного характеру підготовки кадрів, режимних обмежень, потреб практичних органів та умов воєнного стану.

Варто наголосити, що професійна діяльність поліцейських безпосередньо пов’язана із забезпеченням публічної безпеки, охороною прав і свобод людини і громадянина, протидією злочинності, підтриманням правопорядку та реалізацією державної політики у сфері внутрішньої безпеки [162]. Ефективність виконання зазначених завдань значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників поліції, їх здатності діяти в умовах складної оперативної обстановки, швидко приймати обґрунтовані управлінські рішення, застосовувати правові механізми реагування на правопорушення та взаємодіяти з громадськістю. Саме тому, наголошують К. С. Ізбаш та І. В. Славінська,

формування дієвої, системної та науково обґрунтованої системи професійного навчання поліцейських виступає однією з ключових передумов ефективного функціонування НПУ [68, с. 166]. Відтак, у цьому контексті особливого значення набуває адміністративно-правове регулювання організації та функціонування системи професійного навчання, що визначає порядок, принципи, форми та механізми підготовки поліцейських кадрів, а також забезпечує узгодженість діяльності суб'єктів освітнього процесу.

До основних складових професійного навчання в системі МВС України нами віднесено:

1) спеціальну професійну підготовку.

Система професійного навчання в Україні має багаторівневий і послідовний характер, оскільки спрямована на поетапне формування, розвиток та постійне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання завдань. Зміст такого навчання охоплює не лише першопочаткове набуття особою професійних компетентностей, а й подальше оновлення знань, поглиблення практичних навичок, адаптацію до змін законодавства, службової практики, безпекового середовища та організаційних потреб органів поліції. Саме тому професійне навчання доцільно розглядати як безперервний процес, який забезпечує належний рівень професійної готовності працівника на всіх етапах проходження служби.

Важливе місце у цій системі займає первинна професійна підготовка осіб, які вперше приймаються на службу. Її призначення полягає у формуванні базової професійної спроможності майбутнього працівника системи МВС України, засвоєнні основ національного законодавства, прав і свобод людини, принципів діяльності органу, правил службової дисципліни, а також порядку діяльності в оперативно-службових умовах. Первинна професійна підготовка має забезпечувати не формальне ознайомлення особи зі змістом майбутньої служби, а набуття мінімально необхідного рівня правових, тактичних, комунікативних, фізичних, психологічних та етичних компетентностей для виконання службових обов'язків у реальних умовах правоохоронної діяльності [44, с. 102–103].

Особливе значення первинної професійної підготовки, стверджує О. О. Ганжа, полягає в тому, що саме на цьому етапі закладаються основи професійної ідентичності працівника системи МВС України, наприклад поліцейського, його розуміння змісту службової діяльності, меж законного втручання у права і свободи людини, стандартів службової поведінки та відповідальності за прийняті рішення. У межах такої підготовки особа повинна не лише опанувати нормативний матеріал, а й навчитися застосовувати його в типових і нестандартних службових ситуаціях, діяти в умовах дефіциту часу, психологічного напруження, конфліктної комунікації та підвищеного ризику [40, с. 73].

Отже, первинна професійна підготовка є вихідною складовою системи професійного навчання, яка створює основу для подальшого професійного розвитку, проходження спеціалізованої підготовки, підвищення кваліфікації, службової підготовки та кар'єрного зростання. Її ефективність безпосередньо впливає на якість кадрового забезпечення органів системи МВС України, рівень готовності працівників до виконання службових завдань, дотримання законності, службової дисципліни та стандартів професійної етики.

2) підготовку в ЗВО із специфічними умовами навчання.

Наступною складовою професійного навчання є здобуття вищої освіти у ЗВО МВС України. На відміну від первинної професійної підготовки, яка забезпечує набуття базових навичок для початку служби, здобуття вищої освіти у ЗВО зі специфічними умовами навчання має більш комплексний характер й спрямоване на формування у здобувачів освіти системних правових знань, професійного мислення, практичних навичок правоохоронної діяльності, належного рівня правової культури, дисциплінованості, відповідальності, етичної поведінки та готовності до служіння суспільству. Саме на цьому етапі відбувається поглиблене засвоєння змісту правоохоронної діяльності, її адміністративно-правових, кримінально-правових, кримінальних процесуальних, запобіжних, комунікативних, службових та інших складових [23, с. 153–154].

Зміст освітнього процесу в ЗВО МВС України, як зазначає О. В. Драган, орієнтований на комплексну підготовку фахівців, що охоплює правову, спеціальну, фізичну, тактичну та психологічну складові [60]. Такий підхід є виправданим, оскільки сучасний правоохоронець має бути здатним не лише правильно застосовувати норми законодавства, а й діяти в умовах конфлікту, дефіциту часу, підвищеного ризику, інформаційної невизначеності та психологічного навантаження. Тому освітній процес у відомчих ЗВО МВС України має забезпечувати поєднання теоретичної підготовки з практичним відпрацюванням алгоритмів правоохоронної діяльності.

Особлива увага у таких закладах приділяється формуванню практичних навичок, необхідних для ефективного реагування на правопорушення, здійснення превентивної діяльності, забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, комунікації з населенням та взаємодії з іншими суб'єктами сектору безпеки і правопорядку. У зв'язку з цим у процесі навчання застосовуються практичні заняття, ситуаційне моделювання службових ситуацій, спеціалізовані тренінги, навчально-тренувальні полігони, робота з практичними кейсами, а також стажування у територіальних органах і підрозділах. Зазначені форми навчання дають змогу максимально наблизити освітній процес до реальних умов правоохоронної діяльності та забезпечити поступове формування професійної готовності майбутніх правоохоронців.

В умовах воєнного стану роль ЗВО МВС України у професійному навчанні персоналу системи МВС України істотно зростає. Освітні програми мають оперативно враховувати зміни законодавства, нові безпекові виклики, досвід діяльності правоохоронців на деокупованих територіях, особливості документування воєнних злочинів, взаємодію з військовими адміністраціями, підрозділами сектору безпеки і оборони, органами місцевого самоврядування та населенням. Відповідно, здобуття вищої освіти у ЗВО зі специфічними умовами навчання слід розглядати не лише як етап професійної підготовки, а й як важливий інструмент формування кадрового потенціалу системи МВС України,

здатного діяти законно, професійно й ефективно в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

3) післядипломну освіту.

Важливою складовою системи професійного навчання є підвищення кваліфікації, яке забезпечує постійне оновлення, поглиблення та практичне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок працівників поліції. Як відзначають вчені-адміністративісти, підвищення кваліфікації спрямоване на приведення рівня професійної підготовленості поліцейських у відповідність до змін законодавства, трансформації криміногенної ситуації, появи нових форм правопорушень і зміни завдань правоохоронної діяльності [42, с. 187–188]. Його значення полягає в тому, що працівник системи МВС України, уже маючи базову професійну підготовку та досвід служби, отримує можливість своєчасно оновлювати свої компетентності, адаптуватися до нових службових умов і підвищувати ефективність виконання покладених на нього завдань.

У цьому контексті слушною є позиція А. Гаркуші, який зазначає, що підвищення кваліфікації забезпечує адаптацію працівників до сучасних викликів правоохоронної діяльності, удосконалення їх професійних компетентностей та підвищення результативності службової діяльності [41]. Такий підхід дозволяє розглядати підвищення кваліфікації не як формальне проходження навчання у визначені строки, а як необхідний елемент професійного розвитку, зокрема поліцейського, пов’язаний із якістю правозастосування, дотриманням законності, належною комунікацією з населенням, здатністю діяти в умовах ризику та приймати обґрунтовані рішення у складних службових ситуаціях.

Особливого значення підвищення кваліфікації набуває в умовах воєнного стану, коли працівники НПУ, ДПСУ, ДСНС, НГУ, ДМСУ, виконують розширене коло завдань, що виходять за межі традиційного уявлення про повсякденну правоохоронну діяльність. Йдеться, зокрема, про документування воєнних злочинів, забезпечення правопорядку у прифронтових регіонах і на деокупованих територіях, взаємодію з військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування, підрозділами сектору безпеки і оборони, участь у

евакуаційних заходах, роботу з потерпілими від збройної агресії, внутрішньо переміщеними особами та особами, які пережили травматичні події. За таких умов підвищення кваліфікації має бути зорієнтоване не лише на оновлення правових знань, а й на формування практичних алгоритмів дій, психологічної стійкості, цифрової грамотності, навичок кризової комунікації та безпечної поведінки.

Зокрема, нормативно-правовою основою післядипломної освіти поліцейських є наказ МВС України від 24 грудня 2015 р. № 1625, яким передбачено такі її складові, як спеціалізація, перепідготовка, підвищення кваліфікації та стажування, а також визначено денну, заочну і дистанційну форми навчання з можливістю їх поєднання [140]. Зазначене нормативно-правове регулювання створює організаційні передумови для планування професійного розвитку персоналу НПУ залежно від службового досвіду, посадових обов'язків, професійних дефіцитів, потреб органу чи підрозділу системи МВС України та актуальних безпекових викликів.

Важливим є також нормативно-правове закріплення короткострокових і довгострокових програм підвищення кваліфікації. Короткострокові програми доцільно застосовувати у випадках, коли необхідно оперативно ознайомити працівників із новелами законодавства, оновленими службовими процедурами, новими цифровими інструментами, алгоритмами дій у кризових ситуаціях, особливостями документування окремих категорій правопорушень або змінами у практиці взаємодії з населенням. Їх перевагою є можливість швидкого реагування на актуальні потреби правоохоронної практики без тривалого відриву працівника від виконання службових обов'язків.

Довгострокові програми підвищення кваліфікації мають застосовуватися у випадках, коли професійний розвиток працівника потребує більш комплексного оновлення знань і навичок. Йдеться, зокрема, про підготовку до зайняття керівної посади, включення до кадрового резерву, зміну напряму службової діяльності, набуття нової спеціалізації, підготовку до роботи в умовах підвищених безпекових ризиків або необхідність системного опанування нових

напрямів правоохоронної практики. Для ЗВО МВС України такі програми мають особливе значення, оскільки можуть використовуватися не лише для підготовки персоналу системи МВС України, а й для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, які забезпечують викладання нових освітніх компонентів, розроблення навчально-методичного забезпечення та впровадження апробованого практичного досвіду в освітній процес.

Водночас, для самого персоналу ЗВО МВС України підвищення кваліфікації має бути безпосередньо пов'язане з оновленням змісту освітніх програм, методик викладання, цифрових форм навчання, службово-прикладної підготовки та психологічного супроводу здобувачів освіти. Короткострокові програми доцільно застосовувати для вивчення змін законодавства, нових цифрових інструментів, методик дистанційного чи змішаного навчання, алгоритмів дій під час повітряних тривог, надзвичайних ситуацій або інших безпекових загроз. Довгострокові програми мають використовуватися тоді, коли працівникові необхідна комплексна зміна професійного профілю, підготовка до керівної посади, включення до кадрового резерву, набуття спроможності викладати новий освітній компонент або здійснювати підготовку за новими напрямами, зумовленими потребами воєнного та післявоєнного періоду.

Отже, підвищення кваліфікації персоналу системи МВС України є важливою ланкою безперервного професійного розвитку. Його ефективність залежить від здатності поєднати нормативно визначені форми післядипломної освіти, реальні потреби правоохоронної практики, професійні дефіцити працівників, вимоги воєнного стану та завдання кадрового забезпечення системи МВС України. За таких умов підвищення кваліфікації має розглядатися як адміністративно-правовий інструмент підтримання професійної спроможності працівників, підвищення якості виконання службових і освітніх завдань та забезпечення стійкості системи МВС України в умовах сучасних безпекових викликів.

4) службову підготовку – систему заходів, спрямовану на закріплення та оновлення необхідних знань, умінь та навичок працівника системи МВС України

з урахуванням оперативної обстановки, специфіки оперативно-службової діяльності.

Окреме місце у системі професійного навчання працівників системи МВС України займає службова підготовка, що здійснюється безпосередньо в органах і підрозділах системи МВС України та спрямована на підтримання належного рівня професійної готовності працівників до виконання службових обов'язків. Її значення полягає в тому, що вона забезпечує не початкове формування професійних компетентностей, а їх постійне закріплення, оновлення й практичне вдосконалення з урахуванням оперативної обстановки, специфіки посади, напряму службової діяльності. Наприклад, до змісту службової підготовки поліцейських належать правова, тактична, вогнева, фізична та спеціальна складові, що дозволяють поліцейським підтримувати професійну форму, удосконалювати практичні навички, підвищувати рівень службової дисципліни та готовність до дій у складних умовах.

За таким напрямом важливе значення має Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України, затверджене наказом МВС України від 26 січня 2016 р. № 50, яке конкретизує організаційні засади підтримання професійної готовності поліцейських [141]. Для персоналу ЗВО МВС України особливого значення набувають професійна, тактична, вогнева, фізична та психологічна складові службової підготовки. Водночас їх зміст не може бути однаковим для всіх категорій працівників, оскільки має узгоджуватися з характером фактично виконуваних функцій, рівнем службової відповідальності та залученням працівника до освітнього процесу, практичної підготовки курсантів чи організаційно-службової діяльності.

Зокрема, працівник, який викладає криміналістику, тактико-спеціальну підготовку, домедичну допомогу, вогневу чи фізичну підготовку, потребує іншої структури професійного розвитку, ніж працівник фінансового, юридичного, кадрового або навчально-методичного підрозділу – підтримання практичних навичок, здатність демонструвати алгоритми дій у службових ситуаціях, володіння сучасними методиками тренування та знання актуальної

правоохоронної практики. Для іншої категорії більш важливими є оновлення правових, управлінських, цифрових, аналітичних і комунікативних компетентностей, необхідних для забезпечення стабільного функціонування закладу освіти. Тому однакова кількість занять зумовлює формальне виконання плану службової підготовки, але не гарантує реального підвищення його професійної спроможності [10, с. 11].

В умовах воєнного стану службова підготовка персоналу системи МВС України повинна бути більш гнучкою, практично орієнтованою та наближеною до реальних безпекових викликів. Її зміст доцільно доповнювати питаннями дій під час повітряної тривоги, евакуації, загрози обстрілу, виявлення вибухонебезпечних предметів, надання домедичної допомоги, організації освітнього процесу в укриттях, забезпечення безпеки курсантів, слухачів і працівників, а також взаємодії з підрозділами поліції, військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами сектору безпеки і оборони. За таких умов службова підготовка має розглядатися не лише як обов'язковий елемент проходження служби, а й як інструмент забезпечення безперервності діяльності відомчого закладу освіти.

Варто підтримати вчених-правників і наголосити, що правоохоронна діяльність пов'язана з високим рівнем емоційного навантаження, необхідністю оперативного реагування на небезпечні ситуації та прийняття відповідальних рішень [25, с. 33], а тому варто виокремити й психологічну підготовку, як окремий напрям, який спрямована на розвиток навичок самоконтролю, стресостійкості, комунікативної компетентності, а також здатності до ефективної взаємодії у службовому колективі та з громадськістю.

Наприклад, у період воєнного стану значення психологічної підготовки ще більше зростає, оскільки поліцейські часто виконують службові завдання у зонах підвищеної небезпеки, стикаються з наслідками воєнних дій та працюють у ситуаціях значного психологічного навантаження. За таких обставин персонал системи МВС України має володіти не лише належним рівнем фахових знань, а й здатністю діяти в умовах підвищеної небезпеки, психологічного напруження,

інформаційної невизначеності та трансформації правоохоронних функцій. Йдеться про необхідність формування працівників системи МВС України таких компетентностей, які дозволяють забезпечувати безперервність освітньої діяльності, оновлювати зміст підготовки здобувачів освіти, інтегрувати у навчальний процес актуальний досвід практичних підрозділів, а також підтримувати професійну й психологічну стійкість персоналу в кризових умовах [100].

Для досягнення зазначених цілей, як слушно наголошує В. І. Барко, важливим є забезпечення комплексної професійної підготовки поліцейських із урахуванням сучасних викликів воєнного часу, зокрема у частині психологічної компетентності, стресостійкості, емпатії та здатності витримувати емоційні навантаження [21, с. 18]. У контексті діяльності ЗВО МВС України така позиція має ширше значення, оскільки відповідні якості повинні формуватися не лише у здобувачів освіти, а й у персоналу, який здійснює їх професійну підготовку, організаційний супровід, психологічне забезпечення та виховну роботу.

Зауважимо, що удосконалення системи професійного навчання персоналу ЗВО МВС України є необхідною передумовою якісної підготовки фахівців для виконання правоохоронних завдань в умовах війни та післявоєнного відновлення. Основна складність полягає в тому, що значна частина освітніх, службових і психологічних викликів, пов’язаних із воєнними злочинами, масовим насильством, роботою з потерпілими, ветеранами, внутрішньо переміщеними особами та членами сімей загиблих, не була повною мірою врахована в довоєнних програмах підготовки. Як слушно зазначає М. О. Буданова, сучасна професійна діяльність поліцейських при розслідуванні воєнних злочинів характеризується комплексом психологічних викликів, серед яких емоційна нестійкість, професійна деформація, зниження рівня стресостійкості, порушення сну та уваги, депресивні й тривожні стани, а також моральне виснаження через постійне зіткнення зі стражданням і несправедливістю [32, с. 80]. Відтак професійне навчання персоналу ЗВО має охоплювати не лише оновлення правових знань, а й розвиток психологічної

готовності, емоційної стійкості, комунікативної гнучкості, здатності до кризового реагування та методичного опрацювання складного практичного матеріалу.

Варто погодитися з О. В. Романенко в тому, що в умовах воєнного стану психологічна готовність, командна згуртованість і стійкість до стресу безпосередньо визначають здатність поліцейських виконувати службові завдання [175]. Професійне навчання персоналу має забезпечувати не лише засвоєння нормативного матеріалу, а й формування здатності до роботи з особами, які пережили травматичні події, до підтримання службової дисципліни, організації безпечного освітнього середовища, проведення занять в умовах повітряних тривог, дистанційного або змішаного навчання, а також до збереження професійної етики під час використання матеріалів, пов'язаних із війною.

Підвищення відповідальності органів системи МВС України за захист життя, честі, гідності та безпеки громадян неминуче актуалізує питання збереження психічного здоров'я працівників. У сфері відомчої освіти це вимагає формування культури психологічної безпеки не лише серед здобувачів освіти, а й серед працівників, які забезпечують освітній, науковий, адміністративний та службовий процеси. Психологічно підготовлений працівник системи МВС України має бути здатним до саморегуляції, командної взаємодії, конструктивної комунікації, осмислення власного професійного досвіду та збереження емпатійності навіть у складних умовах.

Водночас переживання стресу під час війни істотно відрізняється від стресових ситуацій мирного часу, зокрема тривалістю, інтенсивністю і пов'язаний з постійним відчуттям небезпеки, втрати та невизначеності. Тому розвиток ефективних механізмів психологічної підтримки, програм психореабілітації, наставництва та формування культури турботи про психічне здоров'я має бути включений до системи професійного розвитку персоналу системи МВС України. Такі програми доцільно спрямовувати не лише на психологів, а й на керівників структурних підрозділів, кураторів, викладачів

службово-прикладних дисциплін, працівників кадрових і навчально-методичних служб.

Високий рівень психологічної підготовленості працівників органів системи МВС України до дій в умовах воєнного стану є однією з передумов стабільного функціонування як практичних підрозділів, так і відомчих ЗВО. Сформованість психофізичної стійкості, досягнута шляхом багаторазового відпрацювання стресогенних сценаріїв, дозволяє знизити рівень нервово-психічної напруги під час виконання тактико-оперативних, освітніх або управлінських завдань. Як зазначається в сучасних психологічних дослідженнях, одним із поширених наслідків тривалого перебування в умовах загрози життю чи спостереження за смертю інших осіб є посттравматичний стресовий розлад [106]. Отже, у програмах професійного розвитку персоналу системи МВС України необхідно передбачати модулі щодо розпізнавання ознак психологічної травматизації, професійного вигорання, вторинної травматизації та алгоритмів звернення по фахову допомогу.

Особливої уваги потребують працівники, які беруть участь у підготовці здобувачів освіти до документування воєнних злочинів, роботи з потерпілими, евакуації населення, забезпечення безпеки на деокупованих територіях, протидії диверсійним загрозам та взаємодії з військовими формуваннями. Незвичні умови службової діяльності – постійні повітряні тривоги, ризик ракетних ударів, загроза застосування зброї, перебої енергопостачання, релокація підрозділів – формують тривалий стан психологічного напруження, що може негативно впливати на працездатність, концентрацію уваги, професійну мотивацію та якість виконання посадових обов’язків. Відповідно, професійне навчання має бути поєднане з психологічним супроводом, профілактикою виснаження та організацією відновлювальних заходів.

Одним із ключових напрямів удосконалення професійного розвитку персоналу системи МВС України має стати інституціоналізація системи психологічного супроводу, яка повинна охоплювати регулярну діагностику емоційного стану, кризове консультування, програми підтримки сімей

працівників, підготовку керівників до виявлення ознак професійного вигорання, а також організацію психологічної реабілітації після участі у стресових подіях. Формування культури психологічної безпеки є передумовою збереження психічного здоров'я персоналу та забезпечення стійкості всієї системи відомчої освіти в умовах тривалого збройного протистояння [105].

До ключових антистресових навичок, які мають формуватися у межах професійного навчання персоналу системи МВС України, належать: уміння адекватно оцінювати ситуацію, співвідносити власні дії з правовими обмеженнями періоду воєнного стану, комунікувати з населенням і здобувачами освіти у кризових обставинах, контролювати власні емоції, зберігати самоконтроль за дефіциту часу та інформації, прогнозувати розвиток подій і приймати рішення в умовах невизначеності. Невідповідність між рівнем психологічної готовності працівника та реальними викликами професійного середовища може призводити до підвищеної тривожності, емоційних зривів, агресії, відчуження або зниження якості виконання освітніх, управлінських і службових функцій.

Результати соціологічного опитування поліцейських, які брали участь у воєнних діях на території України, підтвердили недостатній рівень їх психологічної готовності до повномасштабної війни: 78 % респондентів визнали, що не були морально й психологічно підготовлені до бойових умов; 60 % – не завжди могли приймати тактично правильні рішення на місці події; 43 % – не відчували готовності застосовувати зброю; у 68 % виникали внутрішні сумніви між необхідністю діяти відповідно до закону та впливом емоційного напруження (додаток Б). Наведені дані мають бути враховані під час оновлення програм професійного навчання персоналу ЗВО МВС України, оскільки саме такі заклади забезпечують формування професійної готовності майбутніх поліцейських і підвищення кваліфікації працівників системи МВС України.

Профілактика негативного впливу воєнних факторів на психіку працівників має ґрунтуватися на поєднанні традиційних методів формування стресостійкості з інноваційними підходами до розвитку морально-вольової

сфери, професійної ідентичності та здатності до правомірного реагування в умовах ризику. Досвід участі у бойових діях може змінювати сприйняття небезпеки, підвищувати толерантність до ризику, а в окремих випадках – сприяти імпульсивним або надмірно ризикованим рішенням у подальшій службовій діяльності. Саме тому системний психодіагностичний скринінг, періодична психопрофілактика та навчання саморегуляції мають розглядатися як необхідні компоненти професійного розвитку персоналу ЗВО МВС України [188, с. 407].

В умовах воєнного стану змінюється також комунікативний стиль працівників системи МВС України. Під впливом дефіциту часу, підвищеної відповідальності та емоційного навантаження комунікація може ставати більш директивною і жорсткою. Хоча такий стиль іноді є виправданим у кризових ситуаціях, він не завжди прийнятний у роботі з цивільними особами, потерпілими, курсантами, слухачами або працівниками, які перебувають у стані психологічного напруження. Тому розвиток адаптаційних резервів, гнучкості комунікації, навичок емпатії та саморегуляції має бути невід'ємною складовою професійного навчання персоналу відомчих закладів освіти.

Основним завданням психологічної складової професійного розвитку персоналу системи МВС України має бути досягнення належного рівня психічного здоров'я, підвищення психологічної стійкості до стресу та готовності до виконання посадових або службових обов'язків. У цьому контексті підтримка психічного здоров'я працівників повинна передбачати: відновлення відчуття безперервності життя та інтеграцію травматичного досвіду; протидію інформаційно-психологічному впливу шляхом формування критичного мислення і навичок медіагігієни; кризову психологічну допомогу; мотиваційне консультування; тренінги саморегуляції та відновлення; психологічну роботу з родинами працівників, спрямовану на підтримку довіри, стабільності та розуміння особливостей емоційного стану особи, яка виконує службові або освітні завдання в умовах війни.

Перспективним напрямом удосконалення організації професійного навчання персоналу системи МВС України є систематизація досвіду психологічної підтримки поліцейських, які брали участь у бойових діях, документували воєнні злочини або працювали на деокупованих територіях, а також розроблення інноваційних технологій профілактики та подолання психологічних наслідків війни. Такі заходи сприятимуть підвищенню якості підготовки кадрів для органів сектору безпеки і правопорядку, зміцненню інституційної стійкості відомчих закладів освіти та формуванню професійно й психологічно готового персоналу, здатного діяти в екстремальних умовах.

Отже, воєнний стан став чинником, який істотно змінив зміст і пріоритети професійного навчання персоналу системи МВС України. Робота в умовах загроз, постійне зіткнення з наслідками збройної агресії, потреба у підготовці кадрів до документування воєнних злочинів, захисту прав людини, забезпечення публічної безпеки та взаємодії з постраждалими особами потребують переходу від формального підвищення кваліфікації до комплексної моделі професійного розвитку. Така модель має охоплювати оновлення правових і службово-професійних знань, психологічну підготовку, кризове реагування, саморегуляцію, стажування у практичних підрозділах, наставництво, психопрофілактику та підтримку родин працівників.

Високий рівень психологічної та професійної готовності персоналу системи МВС України визначає не лише якість освітнього процесу, а й спроможність держави забезпечувати підготовку фахівців, здатних діяти законно, гуманно й ефективно в умовах війни та післявоєнного відновлення. Формування стресостійкого, морально зрілого, етично вмотивованого й професійно компетентного кадрового потенціалу є стратегічним завданням системи відомчої освіти МВС України. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення єдиних стандартів психологічного супроводу професійного навчання, технологій роботи з травматичним досвідом та механізмів оцінювання результативності професійного розвитку персоналу системи МВС України.

Як наголошують В. І. Барко та В. П. Остапович, важливою умовою ефективності професійного навчання поліцейських є його практична спрямованість. Сучасна система підготовки кадрів орієнтована на формування у майбутніх працівників поліції здатності діяти у реальних умовах службової діяльності, приймати обґрунтовані рішення у складних та конфліктних ситуаціях, забезпечувати належний рівень комунікації з населенням і діяти відповідно до принципів верховенства права та поваги до прав людини [20, с. 177]. У цьому контексті важливе значення мають інноваційні освітні методики, використання навчально-тренувальних полігонів, інтерактивних методів навчання, інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових платформ.

Сучасні тенденції розвитку системи професійного навчання поліцейських передбачають також обов'язкове посилене впровадження інноваційних підходів до освітнього процесу. Зокрема, дедалі ширшого застосування набувають цифрові технології, дистанційні форми навчання, спеціалізовані програмні комплекси та електронні освітні ресурси, що дозволяє підвищити доступність навчання, забезпечити оперативне оновлення навчальних матеріалів і створити більш гнучку систему підготовки поліцейських кадрів [1, с. 99].

Важливим напрямом розвитку системи професійного навчання є також врахування міжнародного досвіду підготовки правоохоронних кадрів. Аналіз практики діяльності правоохоронних органів інших держав сприяє впровадженню сучасних стандартів поліцейської освіти, удосконаленню методик підготовки та підвищенню рівня професійної компетентності працівників поліції. Значну роль у цьому процесі відіграє міжнародне співробітництво, участь у спільних освітніх програмах, реалізація міжнародних проєктів технічної допомоги та обмін досвідом між правоохоронними структурами різних держав [8, с. 10].

Отже, професійне навчання персоналу системи МВС України є складною та багатокомпонентною системою, що поєднує нормативно-правове регулювання, організаційні механізми та сучасні освітні технології, спрямовані на формування висококваліфікованих фахівців для правоохоронної діяльності.

Ефективність функціонування цієї системи значною мірою визначає рівень професіоналізму працівників та їх здатність забезпечувати належний рівень публічної безпеки, правопорядку і захисту прав людини, що набуває особливої ваги в умовах воєнного стану та сучасних безпекових викликів.

Організація професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу системи МВС України в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, безперервного оновлення професійних знань, урахування службових потреб системи МВС України та диференційованого підходу до різних категорій працівників. Така діяльність не може зводитися лише до формального виконання вимог щодо періодичного підвищення кваліфікації, оскільки її призначення полягає у підтриманні належного рівня професійної, організаційної, психологічної та безпекової спроможності персоналу відомчих ЗВО, оскільки саме такий забезпечує підготовку кадрів для органів сектору безпеки і правопорядку, оновлення змісту освітнього процесу, упровадження практичного досвіду правоохоронної діяльності та збереження стійкості функціонування закладу в умовах підвищених ризиків.

Відтак професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу системи МВС України доцільно розглядати як важливу складову кадрової політики, спрямовану на підготовку працівників до виконання освітніх, наукових, управлінських, службових і безпекових завдань в умовах реформування законодавства, трансформації правоохоронних функцій, зміни безпекового середовища, воєнних викликів і потреб післявоєнного відновлення. Його зміст має визначатися не лише загальними вимогами законодавства про освіту, працю, державну службу та службу в поліції, а й специфікою функціонування ЗВО МВС України, які поєднують освітню діяльність із відомчими завданнями підготовки кадрів для практичних органів.

На нашу думку, до адміністративно-правових засад організації професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу системи МВС України в умовах воєнного стану слід віднести:

– стратегічність, що передбачає орієнтацію професійного розвитку на довгострокові потреби системи МВС України, трансформацію правоохоронних функцій і перспективи післявоєнного відновлення;

– комплексність, яка полягає в урахуванні освітніх, наукових, службових, психологічних і безпекових складових підготовки; професійна спрямованість, що забезпечує розвиток компетентностей, необхідних для належного виконання посадових і службових завдань;

– спеціалізація, яка вимагає диференціації змісту, форм і періодичності професійного навчання залежно від правового статусу, посади й функцій працівника;

– безперервність, що передбачає систематичне оновлення професійних знань, умінь і навичок відповідно до змін законодавства, практики діяльності, безпекового середовища та завдань системи МВС України;

– координація, яка полягає в узгодженості дій МВС України, керівництва ЗВО, кадрових, навчально-методичних, наукових підрозділів і безпосередніх керівників під час планування, організації та оцінювання професійного навчання;

– результативність, що передбачає оцінювання професійного навчання не лише за фактом його проходження, а й за впливом на якість виконання працівником покладених на нього функцій.

Отже, професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу ЗВО МВС України в умовах воєнного стану має бути організоване як цілісна, нормативно впорядкована й управлінські скоординована система. Її ефективність залежить від здатності поєднати вимоги законодавства, потреби кадрового забезпечення системи МВС України, специфіку посадових функцій працівників, актуальні безпекові ризики та необхідність збереження безперервності освітньої, наукової й службової діяльності відомчих закладів освіти.

Більше того, у межах реалізації Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони

України (2023 р.) особливої актуальності набуває оновлення підходів до управління людськими ресурсами в органах правопорядку, зокрема в НПУ. Йдеться про запровадження прозорих процедур добору, оцінювання, кар'єрного просування, підвищення кваліфікації, розвитку професійних компетентностей, забезпечення гендерної рівності, доброчесності та професійної етики. Важливим напрямом є також включення до освітніх програм навчальних курсів і тренінгів з питань запобігання корупції, дотримання прав людини, професійної етики, комунікації з населенням, реагування на кризові ситуації та застосування сучасних технологій у правоохоронній діяльності [110].

Водночас підготовка поліцейських у контексті реформування вищої юридичної освіти не може бути зведена лише до формального оновлення освітніх програм або зміни назв спеціальностей. Вона має ґрунтуватися на поєднанні фундаментальної юридичної підготовки з практикоорієнтованим навчанням. Особливе значення у цьому процесі мають дисципліни кримінально-правового блоку: кримінальне право, кримінальний процес, криміналістика, кримінологія, оперативно-розшукова діяльність, адміністративне право, поліцейська діяльність, права людини, міжнародне гуманітарне право. Без належного засвоєння цих дисциплін неможливо забезпечити якісне документування кримінальних правопорушень, законне застосування заходів примусу, ефективну взаємодію з прокурором, судом, експертними установами, органами досудового розслідування та іншими суб'єктами сектору безпеки.

Разом з тим у науковому й практичному середовищі обґрунтовано висловлюються застереження щодо окремих аспектів реформування вищої юридичної освіти, які можуть негативно позначитися на підготовці поліцейських кадрів. Передусім ідеться про ризик звуження доступу представників сектору безпеки до повноцінної юридичної освіти. Такий підхід видається дискусійним, оскільки поліцейські, особливо слідчі, дізнавачі, працівники кримінальної поліції, підрозділів превентивної діяльності та ювенальної превенції, щоденно застосовують норми процесуального права, приймають юридично значущі рішення та безпосередньо впливають на реалізацію прав і свобод людини.

Не менш важливою є проблема збереження престижу професії поліцейського. Зниження вимог до якості юридичної підготовки або штучне відмежування поліцейської освіти від класичної правничої підготовки може призвести до втрати професійної мотивації, послаблення кадрового потенціалу та зниження якості правоохоронної діяльності. Навпаки, сучасна реформа має створювати умови для підвищення статусу поліцейського як висококваліфікованого фахівця, здатного діяти в межах закону, ефективно захищати права людини, протидіяти злочинності та виконувати завдання держави в умовах підвищеної безпекової складності.

Концепція розвитку юридичної освіти, запропонована до громадського обговорення, орієнтована на подолання невідповідності змісту юридичної освіти сучасним вимогам ринку праці, демократичного суспільства та професійної діяльності правників [85]. Водночас у процесі її реалізації необхідно уникнути формального або однобічного підходу, за якого потреби правоохоронної сфери залишатимуться поза належною увагою. Підготовка поліцейських повинна розглядатися як самостійний і водночас органічний напрям розвитку юридичної освіти, що потребує поєднання академічної якості, практичної спрямованості, етичної складової та відповідності сучасним безпековим викликам.

Отже, підготовка поліцейських у контексті реформування вищої юридичної освіти повинна здійснюватися на засадах балансу між загальними стандартами правничої освіти та спеціальними потребами поліцейської діяльності. В умовах воєнного стану, зростання кримінальних загроз і трансформації сектору безпеки держава повинна забезпечити таку систему освіти, яка б формувала професійного, доброчесного, правосвідомого, психологічно стійкого та компетентного поліцейського. Саме від якості підготовки поліцейських кадрів значною мірою залежить ефективність протидії злочинності, рівень захисту прав людини, довіра громадян до правоохоронних органів і спроможність держави гарантувати публічну безпеку та правопорядок.

Підсумовуючі слід наголосити, що ефективність діяльності органів системи МВС України значною мірою залежить від рівня професійної

підготовки її кадрового складу та належної організації системи професійного навчання. У сучасних умовах розвитку правоохоронної системи, а також з огляду на складну безпекову ситуацію в державі, зумовлену збройною агресією проти України та запровадженням воєнного стану, питання формування висококваліфікованого кадрового потенціалу набуває особливої актуальності.

Професійне навчання є складним і багатокомпонентним процесом, який охоплює систему організаційних, освітніх та управлінських заходів, спрямованих на формування, розвиток і постійне вдосконалення професійної компетентності персоналу системи МВС України. Його основною метою є забезпечення належного рівня підготовки до виконання службових завдань, пов'язаних із захистом прав і свобод людини, протидією злочинності, підтриманням публічної безпеки та правопорядку тощо. Адміністративно-правові засади професійного навчання формуються через систему нормативно-правового регулювання, яка визначає порядок організації освітнього процесу, форми та методи підготовки, а також вимоги до рівня професійної компетентності працівників. Така система забезпечує цілісність і послідовність професійної підготовки поліцейських та створює необхідні передумови для їх безперервного професійного розвитку протягом усього періоду служби.

Професійне навчання персоналу системи МВС України має комплексний і безперервний характер, оскільки охоплює різні етапи підготовки, зокрема первинну професійну підготовку осіб, які вперше приймаються на службу до поліції, навчання у ЗВО МВС України, підвищення кваліфікації та службову підготовку. Така структура дозволяє забезпечити поетапне формування професійних знань, умінь і навичок поліцейських, а також їх систематичне оновлення відповідно до змін у законодавстві, трансформації криміногенної ситуації та появи нових викликів у сфері правоохоронної діяльності. Водночас підвищення ефективності професійного навчання потребує подальшого вдосконалення адміністративно-правових механізмів функціонування системи підготовки кадрів, зокрема, актуальними напрямами її розвитку є посилення практичної складової освітнього процесу, розширення використання сучасних

методів навчання, впровадження інноваційних освітніх технологій, а також поглиблення міжнародної співпраці у сфері підготовки правоохоронних кадрів та адаптація національної системи відомчої освіти до сучасних європейських стандартів.

Отже, ефективна система професійного навчання виступає одним із ключових елементів адміністративно-правового забезпечення діяльності персоналу системи МВС України, а її подальший розвиток має бути спрямований на формування високопрофесійного, компетентного та відповідального кадрового потенціалу, здатного адекватно реагувати на сучасні безпекові виклики, забезпечувати належний рівень захисту прав і свобод людини, публічної безпеки та правопорядку, зокрема в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 2

1. Планування роботи з персоналом у ЗВО МВС України зумовлена відомчим адміністративно-правовим статусом закладу освіти, який одночасно є суб’єктом освітньої і наукової діяльності та елементом системи підготовки кадрів для органів правопорядку. Наявне нормативно-правове забезпечення детально регламентує окремі кадрові процедури, однак не формує цілісної відомчої методології планування роботи з персоналом саме у ЗВО МВС України, що в умовах воєнного стану, підвищеного навантаження та необхідності оперативного реагування на безпекові ризики є суттєвим організаційно-правовим недоліком й зумовлює потребу затвердження єдиного відомчого порядку планування роботи з персоналом ЗВО МВС України та запровадження комплексного трьох-п’ятирічного плану формування і розвитку персоналу з щорічним уточненням, системою кількісних і якісних показників, ресурсним обґрунтуванням, кадровим аудитом, визначенням суб’єктів планування, інформаційних джерел, етапів, строків, форм планових документів, механізму погодження з державним замовленням, порядку сценарного планування під час

особливих правових режимів, планування безперервності діяльності та персональної відповідальності виконавців. Доцільність такого підходу підтримали 82,6 % опитаних респондентів.

2. Організаційним результатом удосконалення досліджуваної діяльності має стати перехід від ситуативного заповнення вакансій до стратегічного адміністративно-правового планування персоналу, за якого нормативно-правові акти визначають обов'язкові процедури, гарантії, компетенцію та відповідальність суб'єктів кадрової роботи, організаційні інструменти забезпечують координацію і ресурсне виконання планів, а цифрові рішення, моніторинг і кадрова аналітика створюють інформаційну основу для своєчасного коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволить забезпечити формування професійного, доброчесного, психологічно стійкого, адаптивного й здатного до розвитку персоналу, спроможного підтримувати безперервність функціонування ЗВО МВС України та якісну підготовку кадрів для органів сектору безпеки і правопорядку.

3. Організаційні заходи з оптимізації розподілу й ефективного використання штатної чисельності персоналу ЗВО МВС України запропоновано розуміти як урегульовану правовими нормами систему аналітичних, структурних, кадрових і контрольних дій МВС України, керівництва закладу та уповноважених підрозділів, спрямованих на приведення структури й кількості посад у відповідність до фактичних функцій, обсягів роботи, нормативного навантаження, компетентностей працівників, фінансових можливостей і безпекових ризиків, а також на належне комплектування, розстановку, взаємозамінність і професійне використання персоналу. Специфіка таких заходів полягає у поєднанні освітнього процесу зі спеціальним порядком проходження служби в системі МВС України, відомчими вимогами до підготовки кадрів, а в умовах воєнного стану із потребою забезпечення безперервності освітньої, наукової, службової та безпекової діяльності.

4. Наголошено, що оптимізація не може ототожнюватися зі скороченням посад, оскільки її зміст полягає у приведенні штатної структури у відповідність

до виконання необхідних задач, фактичного навантаження, компетентностей працівників, державного замовлення, фінансових можливостей і безпекових потреб. Значущість такого підходу підтверджується результатами опитування, за якими найбільш істотними проблемами визначено дефіцит фахівців із необхідними професійними компетентностями (68,4 %); нерівномірність навантаження між структурними підрозділами та окремими працівниками (63,7 %); тривале незаміщення вакантних посад (57,9 %); територіальне розосередження персоналу внаслідок релокації (52,6 %); необхідність оперативного заміщення мобілізованих, відряджених або тимчасово відсутніх працівників (48,9 %); недостатню гнучкість чинної організаційно-штатної структури (44,2 %); обмеженість фінансових ресурсів для залучення і закріплення висококваліфікованих фахівців (41,6 %); недостатній рівень цифровізації обліку кадрового навантаження та компетентностей (36,8 %). З метою підвищення обґрунтованості організаційно-штатних рішень запропоновано запровадити паспорт штатної спроможності структурного підрозділу, постійну комісію з організаційно-штатного розвитку, компетентнісні профілі посад, цифровий облік вакансій, навантаження і кадрових ризиків, а також оцінювання наслідків реалізованих змін. Проєктування організаційно-штатних змін має ґрунтуватися на оцінюванні альтернатив, пропорційності обраного заходу, фінансово-економічному, кадровому й безпековому обґрунтуванні, що унеможливлюватиме ситуативне скорочення посад без доведення втрати відповідною функцією актуальності або можливості її стабільного виконання в інший спосіб. Нормативно-правове закріплення зазначених процедур створить передумови для збереження професійного потенціалу, підвищення інституційної стійкості ЗВО МВС України та безперервного забезпечення органів сектору безпеки і правопорядку кваліфікованими кадрами.

5. Професійне навчання у системі МВС України охоплює чотири взаємопов’язані складові: спеціальну професійну підготовку осіб, які вперше приймаються на службу; підготовку у ЗВО із специфічними умовами навчання;

післядипломну освіту, що включає спеціалізацію, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування; службову підготовку, спрямовану на підтримання належного рівня професійної готовності поліцейських з урахуванням оперативної обстановки, посади й напряму службової діяльності. Для персоналу ЗВО МВС України зазначені складові мають застосовуватися диференційовано, оскільки науково-педагогічні працівники, поліцейські постійного складу, керівники та інші працівники виконують різні за змістом функції.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває (а) психологічна підготовка персоналу, спрямована на формування стресостійкості, емоційного самоконтролю, навичок кризової комунікації, саморегуляції, командної взаємодії та готовності діяти в умовах підвищеної небезпеки. Така підготовка має бути інтегрована у професійне навчання не лише поліцейських, а й викладачів, керівників, кураторів, психологів і працівників, які забезпечують освітній процес та виховну роботу; (б) впровадження інноваційних підходів на основі апробованого зарубіжного досвіду до освітнього процесу, із поглибленим, стратегічним застосуванням цифрових технологій, дистанційних форм навчання, спеціалізованих програмних комплексів, що дозволяють підвищити доступність навчання, забезпечити оперативне оновлення навчальних матеріалів і створити більш гнучку систему підготовки поліцейських кадрів

7. Встановлено, що сучасна юридична освіта у системі МВС України потребує подальшого оновлення, позаяк основними проблемами залишаються недостатня практична спрямованість окремих освітніх компонентів, формальність підвищення кваліфікації, нерівномірне впровадження цифрових технологій, мінімізований зв’язок між навчанням, практичною складовою і професійним розвитком самого персоналу ЗВО, а також потреба у швидшій адаптації змісту підготовки до воєнних і післявоєнних викликів. Вирішення таких проблем потребує переходу до цілісної системи професійного розвитку, що поєднує правову, службову, педагогічну, психологічну та безпекову підготовку усього персоналу системи МВС України.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

3.1. Використання зарубіжного досвіду правового забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування

Використання зарубіжного досвіду правового забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування має важливе значення для подальшого розвитку ЗВО МВС України. Така актуальність зумовлена не лише потребою гармонізації національної системи відомчої освіти з зарубіжними стандартами, а й необхідністю забезпечення стійкості кадрового потенціалу системи МВС України в умовах воєнного стану, трансформації правоохоронних функцій, цифровізації службової діяльності та ускладнення криміногенної ситуації. У цьому контексті зарубіжний досвід становить інтерес як джерело апробованих адміністративно-правових рішень, які можуть бути адаптовані до потреб ЗВО МВС України.

Варто підтримати позицію В. М. Бесчастного, який наголошує, що звернення до зарубіжного досвіду не означає його безпосереднє копіювання й перенесення у вітчизняну практику, оскільки обов'язковим є урахування національного менталітету, правової традиції, історичних особливостей розвитку правоохоронних органів, організаційної культури та реального стану державного управління [24, с. 53]. І хоча реформування системи МВС має здійснюватися з урахуванням міжнародних стандартів та зарубіжних практик, проте з обов'язковим урахуванням вітчизняних політико-правових, історичних та організаційних умов [24, с. 52–58].

Водночас, методологічно доцільним є розгляд зарубіжного досвіду не лише крізь призму підготовки працівників правоохоронних органів, а й через

правове забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування. Йдеться про комплекс адміністративно-правових процедур, кадрових механізмів, освітніх стандартів, систем професійного розвитку, оцінювання результативності, психологічного супроводу, цифрового обліку та міжнародної співпраці, за допомогою яких забезпечується належна професійна спроможність персоналу відомчих закладів освіти. У цьому аспекті персонал ЗВО МВС України слід розглядати не лише як працівників освітньої сфери, а як суб'єктів формування кадрового потенціалу правоохоронної системи держави.

Важливе значення для аналізу зарубіжного досвіду мають міжнародні стандарти демократичної поліцейської діяльності, що визначають вимоги до професійної підготовки, етичної поведінки, дотримання прав людини та підзвітності правоохоронних органів, зокрема Рекомендація Rec (2001)10 Комітету Міністрів Ради Європи «Про Європейський кодекс поліцейської етики», у якій визначено засади демократичної поліцейської діяльності, зокрема законність, повагу до прав людини, підзвітність, неупередженість, професіоналізм, етичність поведінки та пропорційність застосування поліцейських повноважень [122]. Для ЗВО МВС України зазначені положення мають не лише загальноправове, а й кадрово-організаційне значення, оскільки саме науково-педагогічні працівники, інструктори, керівники, психологи, куратори й інші категорії персоналу забезпечують засвоєння майбутніми поліцейськими відповідних стандартів. Відтак, професійна підготовка правоохоронців і робота з персоналом освітніх закладів правоохоронного спрямування має бути орієнтована не лише на засвоєння службових алгоритмів, а й на формування демократичної професійної культури, здатності до правомірного прийняття рішень, поваги до людської гідності, компетентності та відповідальності перед суспільством.

З урахуванням міжнародних норм і стандартів послідовно оновлюється й відомча нормативно-правова база діяльності МВС України, удосконалюється правозастосовна практика, здійснюється пошук оптимальної структури МВС України як центрального органу виконавчої влади. У цьому контексті робота з

персоналом у ЗВО МВС України має розглядатися як складова процесу реформування правоохоронної системи, спрямованого на подолання тих організаційних, кадрових і правозастосовних недоліків, які тривалий час негативно впливали на ефективність діяльності органів правопорядку.

З огляду на результати соціологічних і кримінологічних досліджень, С. С. Чернявським та О. А. Лупало виокремлено системні недоліки, притаманні всім правоохоронним органам, зокрема бюрократизація, дублювання функцій, маніпулювання статистичними показниками, репресивний нахил, послаблення попереджувальної ролі, недотримання прав і свобод громадян, дисбаланс у співвідношенні керівного й оперативного складу, поступова втрата професіоналізму, протекціонізм, кар'єризм та кон'юнктурність в організаційно-кадровій роботі [199, с. 129]. Зазначені проблеми безпосередньо пов'язані з якістю кадрової політики, рівнем професійної підготовки персоналу, станом відомчої освіти та здатністю системи МВС формувати фахівців нового типу.

За умов ринкової трансформації та демократизації суспільних відносин застаріла модель організації правоохоронних органів здатна відтворювати корупційні практики, підтримувати криміногенні ризики та зберігати стратегічні підходи до публічного управління. Фактична закритість відповідних структур, низький рівень зовнішнього контролю, недосконаліть процедур добору й просування кадрів, а також збереження системних історичних традицій, орієнтованих переважно на відомчі інтереси, створюють загрози для національної безпеки. За таких умов суспільні очікування щодо відкритості, доброчесності, професіоналізму та підзвітності правоохоронної системи можуть поступатися інтересам окремих управлінських груп, посадових осіб чи впливових приватних суб'єктів.

Вказані недоліки, з урахуванням визначеного Україною стратегічного курсу на європейську інтеграцію, необхідності реального забезпечення прав і свобод людини та громадянина, закріплених у національному законодавстві й міжнародних актах, зумовлюють потребу прискорення системного реформування державного апарату загалом і модернізації органів охорони

правопорядку зокрема. У сфері відомчої освіти це означає необхідність перегляду підходів до добору, підготовки, професійного розвитку, оцінювання, психологічного супроводу та кар'єрного просування персоналу ЗВО МВС України. Саме тому правове забезпечення роботи з персоналом в закладах ЗВО МВС України має бути спрямоване не лише на організацію освітнього процесу, а й на формування нової професійної правоохоронної культури, заснованої на відкритості, відповідальності, доброчесності й орієнтації на права людини.

Здійснення в сучасних умовах реформаторських заходів щодо практичних підрозділів, діяльність яких охоплюється оновленими повноваженнями МВС України як органу, що забезпечує реалізацію державної політики у сферах протидії злочинності, підтримання публічного порядку, охорони державного кордону, громадянства та міграції, цивільного захисту, пожежної безпеки й реагування на надзвичайні ситуації, об'єктивно зумовлює потребу в запровадженні якісно оновленої системи відомчої освіти. Саме в її межах має формуватися, розвиватися та вдосконалюватися кадровий потенціал відповідних служб. У цьому контексті ЗВО МВС України повинні функціонувати не лише як центри первинної підготовки, а й як осередки професійного розвитку, спеціалізації, підвищення кваліфікації, наукового забезпечення, психологічної підтримки та впровадження інновацій у сфері підготовки кадрів для сектору безпеки і правопорядку.

Розроблення концепції реформування відомчої освіти МВС України передбачає постановку інноваційних задач загального та прикладного характеру.

Перший блок таких задач пов'язаний із нормативно-правовим закріпленням фундаментальних засад здійснення реформи та ключових положень, що мають становити основу оновленої моделі системи освіти МВС України. До них належать: система і структура освітньої моделі; відповідність її елементів рівням і ступеням вищої освіти; джерела походження й утримання споживачів освітніх послуг і суб'єктів їх надання; цільове призначення кожного типу навчального закладу у системі відомчої освіти відповідно до напрямів, спеціальностей, спеціалізацій і потреб кадрового забезпечення за службами та

регіонами; вимоги до кандидатів на навчання, зокрема освітній і професійний рівень, віковий ценз, фізична й психологічна готовність, морально-ділові якості; особливості підпорядкування та взаємодії навчальних закладів у межах системи МВС.

Другий блок становлять організаційні заходи, що передбачають постановку цілей, визначення проблем, які потребують розв'язання з урахуванням специфіки національної системи відомчої освіти. До цього блоку належать також визначення засад і рівнів професійної освіти, змісту та тривалості підготовки, способів поєднання поліцейської і загальноправничої підготовки з патріотичним вихованням. У цьому контексті особливого значення набуває робота з персоналом самих ЗВО МВС України, оскільки саме від професійної компетентності викладачів, інструкторів, психологів, керівників і навчально-методичних працівників залежить реальна здатність закладу впроваджувати нову модель підготовки.

Третій блок охоплює підсумкові положення концепції реформування, пов'язані з визначенням етапів і строків її реалізації, фінансово-економічним обґрунтуванням оновленої моделі відомчої освіти МВС, гарантіями її стабільного функціонування та подальшого працевлаштування випускників. До цього блоку також належать питання узгодження запропонованих змін із національними освітніми й культурними традиціями, оцінювання факторів впливу, прогнозування можливих ризиків та визначення допустимих меж використання зарубіжного досвіду. Особливого значення набуває не формальне посилання на зарубіжні моделі, а встановлення умов їх адаптації до української правової системи, безпекової ситуації, кадрових потреб, фінансових можливостей і специфіки функціонування ЗВО МВС України [199, с. 134].

Вирішення задач реформування відомчої освіти МВС України потребує врахування досвіду організації та функціонування, у тому числі й національних поліцейських систем Польщі, ФРН, Фінляндії, Естонії, Нідерландів, Австрії, Хорватії, Грузії, США та інших країн. Попри суттєві відмінності політичних, правових, історичних і культурних традицій, чисельності населення,

географічних особливостей та інших чинників, що визначають своєрідність стратегії й тактики поліцейських утворень, існують об'єктивні передумови для використання відповідного досвіду в Україні. Йдеться насамперед про те, що правоохоронні органи України, як і органи поліції європейських країн і США, розв'язують низку схожих завдань: протидію сучасним викликам і загрозам, боротьбу з терористичною і транснаціональною злочинністю, забезпечення публічного порядку і безпеки, реагування на правопорушення, охорону прав людини, взаємодію з населенням і міждержавну співпрацю.

Останніми роками у зарубіжних країнах сформувалися позитивні тенденції розвитку професійної освіти кадрів поліції, спрямовані на приведення підготовки правоохоронців у відповідність до вимог часу та змін у поліцейській діяльності. До таких тенденцій належать:

До таких тенденцій належать:

– демократизація процесу відбору в поліцію;

– професіоналізація, що ґрунтується на базовій професійній підготовці (початковій і подальшій) та керуванні кар'єрою з урахуванням набутих компетенцій;

– удосконалення професійної підготовки персоналу, розвиток ініціативи працівників, самостійності в прийнятті ними рішень і почуття особистої відповідальності;

– відхід від військових традицій і створення власних;

– гуманізація процесу навчання;

– інтелектуалізація освіти;

– прагнення відомчої вищої освіти дедалі більше відповідати стандартам загальногромадянської та загальноуніверситетської освіти;

– формування творчого мислення та розвиток особистісних здібностей фахівців різних напрямів поліцейської діяльності;

– використання в процесі підготовки співробітників поліції технологій дистанційної, відкритої та безперервної освіти;

– прагнення систем поліцейської освіти різних країн до інтеграції та

кооперації [207].

Остання тенденція безпосередньо пов'язана з положеннями Болонського процесу, який передбачає запровадження циклової структури навчання, кредитної системи, моніторингу якості освіти, розширення академічної мобільності та забезпечення працевлаштування випускників. У сфері відомчої освіти МВС України європеїзація передбачає вироблення уніфікованих стандартів, програм, методик, критеріїв оцінювання відповідно до спеціалізацій, за якими здійснюється підготовка фахівців, а також з урахуванням кваліфікаційних вимог до конкретних категорій персоналу. Такий підхід повністю узгоджується з потребою формування посадових моделей професійної компетентності у ЗВО МВС України, а також розроблення індивідуальних планів професійного розвитку працівників з урахуванням їхніх посадових обов'язків, рівня професійної підготовленості, спеціалізації та перспектив кар'єрного зростання.

Під впливом політичних, історичних, соціально-педагогічних та інших чинників у різних країнах сформувалися певні моделі систем поліцейської освіти. У європейському просторі традиційно виокремлюють *німецьку* модель, для якої характерним є обов'язкове проходження практики та додаткового навчання перед призначенням на вищу посаду, а також тривалі терміни підготовки; *французьку* модель із централізованим управлінням освітою та відносно коротшими термінами одержання освіти; *британську* модель, якій притаманні рання вузька спеціалізація та децентралізація підготовки. У деяких державах, зокрема Хорватії, Угорщині, Туреччині, Грузії, спостерігається поєднання європейських та американських підходів [207; 180].

Якщо до кінця 80-х років XX ст. соціалістичні країни та країни так званої народної демократії значною мірою копіювали радянську освітню модель професійної підготовки працівників органів внутрішніх справ, то нині вони переважно орієнтуються на західні моделі, зокрема німецьку або американську. Зазначена тенденція є характерною для країн Східної Європи, країн Балтії та Грузії, які після відходу від радянської моделі професійної підготовки

правоохоронців поступово переорієнтувалися на європейські та частково американські підходи. Для України такий досвід має особливе значення, оскільки свідчить про можливість поетапної трансформації відомчої освіти від закритої, бюрократизованої та надмірно ієрархізованої системи до більш відкритої, компетентнісної, практико-орієнтованої та сумісної з європейськими стандартами моделі підготовки кадрів [173, с. 152].

Досвід Польщі заслуговує на особливу увагу з огляду на поєднання відомчого підпорядкування, академічної освіти та службової перспективи. Поліцейська академія в Щитно пропонує програми внутрішньої безпеки, кримінології, поліцейських студій, судової експертизи для правоохоронної діяльності та адміністрування у сфері безпеки. Особливістю програми «PoliceStudies» є її орієнтація на осіб, які планують професійну кар'єру в поліції; перший рік навчання охоплює питання, тотожні навчальному плану базової професійної підготовки [212]. Для ЗВО МВС України такий досвід є корисним у частині інтеграції первинної професійної підготовки, вищої освіти, державного замовлення, стажування та подальшого службового призначення.

Поліцейська освіта у Фінляндії демонструє високий рівень інституційної концентрації та академізації. Police University College у Тампере є єдиним закладом, який здійснює підготовку поліцейських у Фінляндії, а Bachelor of Police Services має обсяг 180 кредитів і здобувається у межах вищої професійної освіти [205; 213]. Важливо, що фінська модель поєднує освітню, дослідницьку й методичну функції, що дозволяє забезпечувати постійне оновлення змісту підготовки відповідно до потреб поліцейської практики. Для ЗВО МВС України цей досвід є цінним у частині перетворення відомчих закладів освіти на центри експертизи, досліджень, методичного забезпечення і професійного розвитку персоналу.

Показовим у цьому контексті є досвід Естонської академії безпекових наук, діяльність якої відображає міжвідомчий підхід до підготовки кадрів у сфері внутрішньої безпеки. Відповідний заклад забезпечує професійну підготовку фахівців для поліції, прикордонної служби, рятувальних підрозділів,

пенітенціарної системи, митних та інших органів, діяльність яких пов’язана із забезпеченням публічної безпеки [208]. Така модель сприяє формуванню комплексного бачення безпекових процесів, розвитку спільних професійних компетентностей і підвищенню рівня координації між різними суб’єктами у кризових ситуаціях. Для України, яка функціонує в умовах воєнного стану, зазначений досвід має особливе значення, оскільки професійний розвиток персоналу ЗВО МВС України має охоплювати не лише відомчо орієнтовану підготовку, а й модулі з міжвідомчої взаємодії, реагування на гібридні загрози, кібербезпеки, кризового управління, мінної безпеки, евакуації населення, документування воєнних злочинів та організації роботи на деокупованих територіях.

У Німеччині професійна підготовка поліцейських передбачає поєднання теоретичного навчання у вищих школах поліції з проходженням практики у відповідних підрозділах, а також акцентує увагу на правовій підготовці, етичних стандартах, толерантності, медіації у конфліктах і безперервному навчанні впродовж кар’єри [35, с. 171–172]. Важливим елементом цієї моделі є діяльність Німецької вищої школи поліції, яка реалізує магістерську програму «Public Administration – Police Management», спрямовану на підготовку управлінських кадрів поліції [209]. Для України такий досвід є корисним у частині розроблення спеціалізованих програм управлінського розвитку для керівників ЗВО МВС України, факультетів, інститутів, кафедр, навчально-тренувальних центрів, кадрових і навчально-методичних підрозділів.

Не менш важливою є нідерландська модель, у якій поліцейська освіта поєднується з науковими дослідженнями та практичною діяльністю поліції. Netherlands Police Academy позиціонує себе як освітню установу та інститут знань, діяльність якого спрямована на інтеграцію освіти, досліджень і поліцейської практики [210]. Такий підхід доцільно врахувати під час розвитку ЗВО МВС України як центрів професійного знання, здатних не лише реалізовувати освітні програми, а й узагальнювати практику правоохоронної діяльності, розробляти методичні рекомендації, створювати цифрові курси,

симуляційні сценарії, тренінгові програми та модулі підготовки інструкторів.

Окреме значення для модернізації відомчої освіти має діяльність CEPOL – Агенції Європейського Союзу з підготовки правоохоронців, діяльність якої спрямована на розроблення, впровадження та координацію навчання працівників правоохоронних органів, обмін знаннями, поширення спільних стандартів і розвиток професійної співпраці між правоохоронними органами держав – членів ЄС та окремих третіх країн [206]. Регламент (ЄС) 2015/2219 визначає CEPOL як Європейську агенцію з підготовки правоохоронців і закріплює її завдання щодо підтримки, розвитку, впровадження та координації навчання у правоохоронній сфері [211]. Для ЗВО МВС України важливим є не лише використання окремих навчальних курсів CEPOL, а й адаптація самої логіки організації безперервного професійного навчання, що охоплює каталоги курсів, електронні платформи, програми обміну, підготовку тренерів, спільні навчальні модулі та оцінювання результативності професійного розвитку.

Відмінною рисою європейського підходу до професійної поліцейської освіти є орієнтація на формування відомчих освітніх систем, які забезпечують здобуття повноцінної дипломованої освіти, співвідносної із загальнодержавними освітніми рівнями. Така освіта не обмежується вузькою підготовкою до виконання конкретних службових функцій, а передбачає набуття комплексу правових, управлінських, комунікативних, психологічних і практичних компетентностей, які можуть бути реалізовані як у межах поліцейської служби, так і поза нею. Відповідно, європейська модель виконує не лише професійно-прикладну, а й соціально-захисну функцію, оскільки особа після завершення служби зберігає можливість використати здобутий освітній ступінь та професійні компетентності в інших сферах суспільної діяльності. З огляду на це для України важливим є збереження й подальший розвиток ЗВО МВС України саме як повноцінних ЗВО, здатних поєднувати академічну, правову, практичну, службову, психологічну та безпекову підготовку.

Американська модель професійної підготовки поліцейських має іншу логіку, зокрема до служби в поліції нерідко залучаються особи, які вже мають

певний освітній рівень, тоді як поліцейські академії, коледжі та навчальні центри забезпечують переважно спеціалізовану підготовку, необхідну для виконання конкретних службових обов'язків. Така підготовка здебільшого не прирівнюється до дипломованої вищої освіти, оскільки академічні освітні ступені у США здобуваються у коледжах та університетах, що організаційно не входять до поліцейської системи [67].

Американська модель професійної підготовки поліцейських має також й іншу організаційну процедуру порівняно з європейською, зокрема до служби в поліції нерідко залучаються особи, які вже мають певний освітній рівень, тоді як поліцейські академії, коледжі та навчальні центри забезпечують переважно спеціалізовану підготовку, необхідну для виконання конкретних службових обов'язків. Така підготовка здебільшого не прирівнюється до дипломованої вищої освіти, оскільки академічні освітні ступені у США здобуваються в коледжах та університетах, які організаційно не входять до поліцейської системи [109].

Як відзначає В. І. Підгірний, практична цінність американського досвіду полягає насамперед у прикладній спрямованості навчання, орієнтованого на забезпечення первинної професійної підготовки, необхідної для допуску особи до виконання поліцейських функцій. Основний акцент у такій підготовці робиться на формуванні поліцейських знань, умінь і навичок щодо попередження правопорушень, ефективної комунікації, надання першої допомоги, збирання доказів, складання службових документів, взаємодії з громадськістю, контролю ситуації, прийняття рішень, а також фізичної та вогневої підготовки. Офіційні матеріали FBI також підтверджують, що підготовка нових агентів передбачає значний обсяг навчального навантаження, яке поєднує академічні заняття, практичні вправи, вогневу підготовку та формування тактико-прикладних навичок [214].

Для України такий досвід може бути корисним у частині посилення практичної спрямованості навчання у ЗВО МВС України, ширшого використання моделювання службових ситуацій, полігонної підготовки,

тренінгових форматів і системного відпрацювання конкретних професійних навичок. Водночас його адаптація не повинна призводити до звуження ролі юридичної освіти, оскільки саме правова підготовка є базовою умовою законності, професійності, належного застосування поліцейських повноважень, дотримання прав людини та формування правосвідомості майбутніх правоохоронців.

Поліцейська освіта і поліцейська підготовка у країнах Європи та США мають трирівневу побудову. Перший рівень пов'язаний із первинною підготовкою та присвоєнням кваліфікації «поліцейський». Другий рівень охоплює спеціалізовану підготовку керівного складу поліції середньої ланки. Третій рівень передбачає підготовку управлінських кадрів вищого керівного складу поліції. Для України така модель є важливою не лише з погляду підготовки поліцейських, а й з позиції правового забезпечення роботи з персоналом ЗВО МВС України. Працівники таких закладів повинні мати зрозумілу систему професійного розвитку, пов'язану з посадовими рівнями, спеціалізацією, управлінськими функціями, науково-педагогічною діяльністю та кар'єрним просуванням.

Освітньому процесові підготовки поліцейських у країнах Європи притаманні такі риси:

– регламентованість дій усіх суб'єктів педагогічного процесу, включаючи адміністрацію, викладачів, інструкторів і курсантів;

– достатнє методичне забезпечення прикладного спрямування у вигляді інструкцій, пам'яток, навчальних посібників і методичних матеріалів;

– прагматичність, раціональність і конкретність у навчанні;

– адресність, за якої випускник часто заздалегідь знає місце майбутньої служби; активність і професійна спрямованість навчання через рольові ігри, тренінги, практичні заняття, дискусії, симуляції та спільне вирішення проблем;

– психологічна комфортність як принцип навчання; інтенсивність занять у поєднанні з належними умовами для навчання й відпочинку; довіра до курсантів у поєднанні з жорстким контролем рівня знань, умінь і навичок;

– виховний характер усього педагогічного процесу; застосування дистанційного, комп'ютерного та відкритого навчання;

– модифікація ролі викладача як ефективного менеджера навчання; залучення здобувачів до вибору змісту навчання; конкурсне формування науково-педагогічного складу з урахуванням антикорупційних обмежень;

– постійний зворотний зв'язок між студентами, викладачами, адміністрацією, випускниками і практичними працівниками [207; 180].

Окремого значення в європейській поліцейській освіті набуває психологічна підготовка, яка передбачає забезпечення працівників поліції особистісно значущими та професійно необхідними психологічними знаннями, формування психологічних умінь, навичок, якостей, звичок поведінки й спілкування, а також здатності протистояти стресу та професійній деформації [17, с. 115]. Для ЗВО МВС України такий напрям має бути посилений з огляду на воєнний стан, необхідність підготовки поліцейських до документування воєнних злочинів, роботи з потерпілими, евакуації населення, взаємодії з військовими адміністраціями, діяльності на деокупованих територіях і збереження психічного здоров'я персоналу.

З огляду на викладене важливо враховувати, що відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» професійне навчання поліцейських має комплексний характер і складається зі спеціальної професійної підготовки, підготовки у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, післядипломної освіти та службової підготовки [162]. Водночас зарубіжний досвід дає підстави стверджувати, що в межах кожної із цих складових має бути посилений психологічний, правозахисний, цифровий, практичний та управлінський компоненти. Особливо важливо, щоб такі складові не існували відокремлено, а були пов'язані між собою через єдині стандарти, посадові компетентності, індивідуальні плани професійного розвитку, стажування у практичних підрозділах, цифровий облік результатів навчання і систему оцінювання професійної спроможності персоналу.

Приєднання України до Болонського процесу є важливим етапом

наближення національної вищої освіти до європейського освітнього простору. Відомча освіта МВС України не може залишатися поза цим процесом. З урахуванням Закону України «Про вищу освіту» та європейських підходів до поліцейської освіти доцільним є розвиток трирівневої системи підготовки персоналу системи МВС України, адаптованої до сучасних потреб НПУ, ДПСУ, ДСНС, ДМСУ, НГУ, ГСЦ.

Перший рівень такої системи може бути пов'язаний із підготовкою у коледжах поліції або відповідних центрах первинної професійної підготовки, які забезпечують набуття базової кваліфікації «поліцейський». З урахуванням досвіду Польщі та Німеччини підготовка на цьому рівні має здійснюватися за єдиною освітньо-професійною програмою, погодженою з МОН України та затвердженою МВС України. Її зміст має включати теоретичну підготовку та практичні навички застосування спеціальних засобів і вогнепальної зброї, складання службових і процесуальних документів, керування автомототранспортом, використання комп'ютерних і спеціальних технічних засобів, здійснення рятувальних заходів, надання домедичної допомоги, комунікацію та взаємодію з населенням. На цьому рівні важливо забезпечити конкурсний добір осіб з урахуванням фізичної, психологічної та морально-ділової готовності до служби.

Підготовка поліцейських на першому рівні повинна складатися з двох етапів: загальної базової підготовки, яку проходять працівники всіх поліцейських служб, та спеціальної підготовки відповідно до кадрових потреб практичних підрозділів і майбутньої спеціалізації. Такий підхід дозволяє поєднати стандарти професійної підготовки з диференціацією компетентностей відповідно до функцій конкретної служби. Такий рівень підготовки означає необхідність підготовки інструкторів і викладачів, які здатні працювати як із базовими, так і зі спеціалізованими програмами.

Другий рівень пов'язаний із підготовкою у ЗВО МВС України, які забезпечують здобуття ступенів молодшого бакалавра, бакалавра та магістра за відповідними освітньо-професійними програмами. На цьому рівні має

здійснюватися підготовка фахівців для підрозділів слідства, оперативних служб, превентивної діяльності, громадської безпеки, експертної служби та інших напрямів. Набір на навчання може проводитися на конкурсних засадах на основі повної загальної середньої освіти, вищої неюридичної освіти з проходженням курсу первинної професійної підготовки, а також на основі попередньо здобутої кваліфікації «поліцейський» після певного стажу служби в практичному підрозділі. Така система сприятиме поєднанню академічної освіти, професійного досвіду і службової мотивації.

На другому рівні особливого значення набуває підвищення кваліфікації поліцейських середнього начальницького складу, зокрема осіб, які переміщуються на вищі посади або включаються до кадрового резерву. Для ЗВО МВС України це означає, що їх персонал має бути готовий до реалізації програм не лише для курсантів, а й для чинних працівників поліції, які мають службовий досвід і потребують не повторення базових знань, а оновлення компетентностей відповідно до нових завдань, змін законодавства, воєнних викликів, цифрових інструментів і управлінських функцій.

Третій рівень може бути пов’язаний із підготовкою управлінських кадрів вищого рівня, а також науково-педагогічних кадрів для системи МВС України. У європейських моделях саме такий рівень забезпечує підготовку осіб, які претендують на керівні посади, здійснюють стратегічне управління, організовують професійне навчання, забезпечують кадрову політику та відповідають за розвиток організації. У вітчизняних умовах такий рівень має включати магістерські програми управлінського спрямування, підготовку докторів філософії та докторів наук, підвищення кваліфікації керівників центральних органів виконавчої влади, керівного складу НПУ, ДПСУ, ДСНС, ДМСУ, НГУ, ГСЦ, а також науково-педагогічних і педагогічних працівників ЗВО МВС України.

У запропонованій модернізованій трирівневій системі професійної відомчої освіти має бути враховано принцип стабільності й наступності кадрового призначення поліцейських; поступове нарощування та ускладнення

знань, умінь і навичок у міру просування по службі; потреби кадрової роботи, відповідно до яких проходження профільної підготовки або підвищення кваліфікації в навчальних закладах має бути необхідною умовою службового просування. Такий підхід відповідає практиці європейських держав, у яких освіта, професійний досвід, оцінювання та кар'єрне просування розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної кадрової системи.

Крім основних рівнів професійної освіти, необхідною є розгалужена багатопрофільна мережа післядипломної освіти, що функціонує як на базі ЗВО МВС України, так і у формі службової підготовки безпосередньо у підрозділах поліції, навчально-тренувальних центрах і практичних органах. Реальне втілення принципу «навчання впродовж життя» означає, що незалежно від стажу роботи, вислуги років і займаної посади поліцейський та працівник ЗВО МВС України мають постійно оновлювати професійні знання, проходити підвищення кваліфікації, займатися самоосвітою та підтверджувати практичну здатність застосовувати набуті компетентності [27].

Наприклад, у низці європейських країн під патронатом правоохоронних органів функціонують професійно орієнтовані ліцеї, коледжі, курси та школи для молоді, яка надалі планує працювати в поліції. Для України такий досвід може бути корисним у частині формування ранньої професійної орієнтації, підвищення мотивації кандидатів на службу, розвитку правової культури, патріотичного виховання і попереднього відбору осіб, які мають інтерес до правоохоронної діяльності. Водночас відповідні форми мають бути організовані з дотриманням принципів недискримінації, добровільності, прозорості, захисту прав дітей та молоді, а також без надмірної мілітаризації освітнього середовища.

На нашу думку, під час реформування й удосконалення освітньої діяльності МВС України пріоритетними є кілька завдань. Передусім необхідно визначити прогнозовані розрахунки реальних кількісних потреб органів системи МВС у кадрах за рівнем освіти та спеціалізацією і на цій основі врегулювати державне замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, слід збалансувати кадрові потреби у фахівцях різних освітніх ступенів із

реальною спроможністю наявних ЗВО МВС України якісно виконати ускладнені завдання у сфері освітньої діяльності. Для якісної підготовки персоналу та належного методичного забезпечення загальної й фахової підготовки доцільно формувати навчальні консорціуми у складі «ЗВО – поліцейські коледжі – тренінгові центри – практичні підрозділи».

На базі ЗВО МВС України доцільно розвивати навчання та перепідготовку осіб, які вже мають базову вищу освіту і бажають працювати в поліції, органах досудового розслідування, експертній службі, кіберпідрозділах, аналітичних підрозділах, підрозділах комунікації чи кризового реагування. Особливий інтерес становлять особи з юридичною, управлінською, економічною, педагогічною, психологічною, військовою, спортивною, інформаційною або технічною освітою. Такий підхід відповідає американській традиції залучення до поліції осіб із попередньою цивільною освітою, але в українських умовах має бути поєднаний із обов'язковою спеціальною професійною підготовкою, перевіркою доброчесності, психологічною оцінкою та формуванням службової ідентичності.

Особливої уваги потребує професійне вдосконалення системи післядипломної освіти всіх груп кадрів за посадами, рівнями і спеціалізаціями, включаючи наукових і науково-педагогічних працівників. Положення про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції, затверджене наказом МВС України від 24 грудня 2015 р. № 1625, передбачає спеціалізацію, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування [140]. У свою чергу, Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України, затверджене наказом МВС України від 26 січня 2016 р. № 50, визначає порядок планування, проведення й обліку занять із службової підготовки [141]. Однак для персоналу ЗВО МВС України такі нормативно-правові положення мають бути доповнені відомчими механізмами професійного розвитку, які враховують поєднання педагогічних, наукових, службових, управлінських, психологічних і безпекових функцій.

Однією з проблем сучасної юридичної освіти у ЗВО МВС України

залишається недостатня практична спрямованість окремих освітніх компонентів, формальність підвищення кваліфікації, нерівномірне впровадження цифрових технологій, послаблений зв'язок між навчанням, службовою практикою і професійним розвитком персоналу, а також потреба у швидшій адаптації змісту підготовки до воєнних і післявоєнних викликів. Зарубіжний досвід переконує, що юридична освіта правоохоронця має бути не лише нормативною, а й ситуаційною, прикладною, міждисциплінарною. Правові дисципліни мають вивчатися через кейси, службові ситуації, моделювання процесуальних дій, комунікацію з потерпілими, застосування поліцейських заходів, документування правопорушень, роботу на деокупованих територіях і захист прав людини.

Для підготовки персоналу ЗВО МВС України вищевикладене зумовлює потребу в системному підвищенні кваліфікації викладачів правових дисциплін, їх регулярному стажуванні у практичних підрозділах, участі в міжкафедральних тренінгах, оновленні навчально-методичного забезпечення, а також розробленні практичних кейсів і сценаріїв занять. Викладач правової дисципліни у відомчому закладі освіти має бути не лише носієм теоретичних знань, а й фахівцем, здатним пояснити застосування права в умовах ризику, конфлікту, обмеження часу, взаємодії з громадянами та необхідності дотримання стандартів прав людини.

Правове забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування має бути спрямоване на запровадження компетентнісних профілів посад. Для науково-педагогічних працівників такі профілі мають охоплювати правову, педагогічну, наукову, цифрову, психологічну, комунікативну та службово-прикладну компетентності. Для інструкторів – практичну, тактичну, методичну, безпекову, психологічну та етичну компетентності. Для керівників – управлінську, стратегічну, кадрову, кризову, комунікаційну та антикорупційну компетентності. Для психологів – діагностичну, консультативну, кризову, психопрофілактичну й освітню компетентності. Такий підхід відповідає зарубіжним практикам, у яких професійний розвиток персоналу пов'язується з посадовими функціями та результатами оцінювання.

Окремого значення набуває підготовка інструкторів. У зарубіжних системах якість практичної підготовки значною мірою залежить від фахового рівня інструктора, який повинен не лише володіти відповідною процедурою, а й уміти безпечно, методично грамотно та правомірно передати її здобувачам освіти. Для ЗВО МВС України доцільним є створення відомчої програми підготовки інструкторів із тактичної, вогневої, фізичної, домедичної, психологічної, комунікативної та цифрової підготовки. Така програма має передбачати сертифікацію інструкторів, періодичне підтвердження компетентності, стандартизовані сценарії занять і контроль дотримання прав людини під час практичного навчання.

Важливою умовою використання зарубіжного досвіду є нормативне закріплення результативності професійного навчання. У багатьох зарубіжних системах навчання оцінюється не лише за кількістю годин або фактом проходження курсу, а й за здатністю працівника застосувати набуті знання у професійній діяльності. Для ЗВО МВС України доцільно запровадити багаторівневе оцінювання: відповідність програми посадовим потребам; засвоєння знань і навичок; перенесення результатів навчання у професійну діяльність; вплив навчання на якість роботи кафедри, підрозділу або закладу загалом. Такий підхід дозволить перейти від формального обліку підвищення кваліфікації до реального управління професійним розвитком персоналу.

Отже, проведений аналіз засвідчує, що найбільш перспективними для України є такі елементи зарубіжного досвіду: поєднання академічної освіти і практичного стажування за німецькою моделлю; концентрація експертизи, досліджень і підготовки у спеціалізованому поліцейському освітньому центрі за фінським підходом; міжвідомча інтеграція підготовки у сфері внутрішньої безпеки за естонською моделлю; зв’язок освіти, досліджень і поліцейської практики за нідерландським підходом; європеїзація змісту навчальних програм за польським досвідом; сценарне і полігонне навчання за американською практикою; розвиток електронних платформ і міжнародних освітніх мереж за логікою CEPOL та ОБСЄ. Водночас ефективність використання такого досвіду

залежить від здатності України не лише оновити навчальні програми, а й модернізувати всю систему роботи з персоналом у ЗВО МВС України.

Саме тому правове забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного кадрового планування, нормативної визначеності процедур, практико-орієнтованого професійного розвитку, психологічного супроводу, цифровізації, міжнародної співпраці та оцінювання результативності. Такий підхід дозволить перейти від фрагментарного запозичення іноземних практик до цілісної адаптаційної моделі, здатної підвищити професійну спроможність персоналу ЗВО МВС України, забезпечити якість підготовки правоохоронних кадрів і наблизити відомчу освіту до європейських стандартів демократичної поліцейської діяльності.

3.2. Напрями вдосконалення роботи персоналу закладів вищої освіти МВС України

В умовах євроінтеграційного курсу Україна постає перед необхідністю проведення комплексу реформ, спрямованих на наближення національних інституцій до європейських стандартів. Одним із ключових напрямів таких перетворень є реформування правоохоронної системи. Попри наявність певних позитивних результатів, досягнутих у цій сфері, нині передчасно стверджувати про завершеність відповідних змін та їх повну ефективність. Зокрема, подальшого вдосконалення потребує кадрова робота, оптимізація якої має важливе значення для підвищення якості функціонування правоохоронних органів [201, с. 158].

Адміністративна реформа, що триває в Україні, спрямована на глибоку трансформацію системи державного управління та приведення її у відповідність до сучасних демократичних стандартів. Досягнення її основних цілей потребує належної координації діяльності органів виконавчої влади різних рівнів, чіткого

визначення їх повноважень і посилення орієнтації на гарантування прав і свобод людини та громадянина під час реалізації публічно-управлінських функцій. Важливе значення в цьому контексті має запровадження в діяльність правоохоронних органів, зокрема системи МВС України, сучасних підходів до управління персоналом, що ґрунтуються на міжнародно визнаних стандартах, рекомендаціях європейських інституцій та кращих практиках організації кадрової роботи [189, с. 271].

Проблематика організації кадрової роботи традиційно посідає важливе місце у забезпеченні ефективного функціонування правоохоронних органів та належного виконання покладених на них завдань. Саме тому питання кадрового забезпечення залишалися предметом постійної уваги на різних етапах розвитку системи внутрішніх справ. Кожен історичний період мав власні умови, підходи й організаційні моделі роботи з персоналом, однак окремі кадрові проблеми, актуальні в минулому, не втратили свого значення й сьогодні. Йдеться насамперед про комплектування особового складу, формування належних професійних, моральних та етичних якостей працівників, забезпечення якісної професійної освіти, підготовки й підвищення кваліфікації. Попри зміну причин виникнення, форм прояву та способів розв’язання відповідних проблем, їх сутність і значення для стабільного функціонування правоохоронної системи залишаються незмінними [63, с. 360].

Водночас, сучасний етап функціонування ЗВО МВС України характеризується одночасним впливом кількох груп чинників: реформуванням сектору безпеки і правопорядку, трансформацією законодавства про освіту, плинністю кадрів, цифровізацією освітнього процесу, посиленням вимог до якості підготовки кадрів, а також тривалим функціонуванням держави в умовах воєнного стану. За таких обставин робота з персоналом у ЗВО МВС України не може розглядатися лише як сукупність процедур добору, призначення, переміщення, обліку та звільнення працівників. Зміст роботи з персоналом є значно ширшим і охоплює нормативно-правове забезпечення кадрових процесів, планування потреби в персоналі, оптимізацію організаційно-штатної структури,

професійний розвиток, формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації, мотивацію, психологічну підтримку, оцінювання результатів діяльності, забезпечення доброчесності, адаптацію до безпекових викликів і підтримання здатності ЗВО безперервно виконувати покладені на нього завдання.

На думку О. М. Бандурки, управлінська діяльність у правоохоронній сфері має ґрунтуватися на належному інформаційному забезпеченні, прогнозуванні, підготовці управлінських рішень і контролі за їх реалізацією [12, с. 139]. Варто підтримати позицію В. М. Плішкіна, який розглядав управління органами внутрішніх справ як складну систему організаційного впливу, що потребує узгодження мети, функцій, суб'єктів, ресурсів і результатів [111, с. 422]. У сфері відомчої освіти МВС України наведене положення набуває особливого значення, адже якість кадрової роботи в таких закладах безпосередньо впливає не лише на внутрішню організацію освітнього процесу, а й на кадрову спроможність органів системи, діяльність яких пов'язана із забезпеченням публічної безпеки, правопорядку і національної стійкості. У свою чергу, М. М. Тишлек, аналізуючи кадрове забезпечення управління в органах НПУ, обґрунтовує необхідність удосконалення адміністративно-правових засад кадрової роботи, модернізації системи управління кадровими процесами, підвищення професійної компетентності суб'єктів кадрової політики, прогнозування потреби в кадрах, удосконалення професійного відбору, розвитку кадрового резерву, кар'єрного зростання та професійної підготовки [193, с. 629]. Зазначені напрями доцільно адаптувати до специфіки ЗВО МВС України, оскільки кадрові процеси у таких закладах мають подвійний характер, зокрема: 1) стосуються постійного складу – керівників, науково-педагогічних, педагогічних, наукових, адміністративних, навчально-методичних, кадрових, психологічних, інформаційних, режимно-секретних, господарських та інших працівників; 2) опосередковано охоплюють перемінний склад – курсантів, слухачів, студентів, ад'юнктів і докторантів, які одночасно є учасниками освітнього процесу та майбутнім кадровим ресурсом органів системи МВС України.

Для комплексного визначення напрямів удосконалення кадрової політики у сфері діяльності органів системи МВС України доцільно звернутися до аналізу попередніх стратегічних документів та простежити послідовність нормативних змін у цій сфері. Так, Стратегія розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2017 р. № 1023 р, одним із пріоритетних напрямів визначала розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників. Реалізація цього напряму була спрямована на формування стабільного, професійного та спроможного кадрового складу органів системи МВС, здатного належно реагувати на виклики і загрози у сферах, віднесених до компетенції Міністерства.

Водночас у зазначеній Стратегії було окреслено низку проблем, які істотно ускладнювали розвиток кадрового потенціалу. До них належали руйнування професійного ядра, неукомплектованість органів системи МВС персоналом, відсутність ефективної та сучасної системи підготовки, відбору й управління персоналом, недостатня прозорість механізмів кар'єрного просування, неналежний рівень соціального захисту, професійного розвитку та мотивації працівників, низька ініціативність, вразливість до корупційних ризиків, а також відмінність правового статусу різних категорій персоналу органів системи МВС. Окремо наголошувалося на потребі у формуванні спеціального підходу до управління персоналом і налагодженні ефективної системи внутрішніх комунікацій [171].

Подолання зазначених проблем передбачалося через розвиток відомчої системи освіти та підготовки кадрів, що має відповідати професійним потребам персоналу органів системи МВС і сприяти формуванню спільних ціннісних орієнтирів. Серед відповідних заходів визначалися розроблення прозорих механізмів добору кадрів і кар'єрного зростання, упровадження програм безперервного професійного розвитку, стимулювання керівників усіх рівнів до використання сучасного управлінського досвіду, застосування новітніх методів мотивації, удосконалення соціального захисту, реабілітації та медичного

забезпечення працівників, запровадження ефективних підходів до оцінювання їхньої роботи, розвиток внутрішніх комунікацій, міжвідомчого стажування та комплексного гендерного підходу до кадрової політики [171].

Подальший розвиток стратегічного бачення реформування правоохоронної системи було відображено у Комплексному стратегічному плані реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки. Таким документом визначено стратегічні пріоритети, пов'язані з підвищенням дієвості й ефективності органів правопорядку, формуванням послідовної кримінальної політики, забезпеченням оперативності кримінального провадження з дотриманням міжнародних стандартів і принципу верховенства права, запровадженням системи управління, орієнтованої на результат, комплексною цифровою трансформацією, а також утвердженням відкритості, прозорості, підзвітності й незалежності [159].

У 2025 році Міністром внутрішніх справ України затверджено Стратегію розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки, розроблену НПУ у співпраці з іноземними партнерами та громадськістю на виконання заходів, передбачених Комплексним стратегічним планом реформування органів правопорядку. Зазначений документ орієнтований на реалізацію законодавчих, координаційних, управлінських і практичних заходів, спрямованих на розбудову НПУ як органу державної влади, незалежного від політичного впливу, здатного формувати безпечне середовище та забезпечувати належний рівень правового захисту громадян на засадах сервісної моделі діяльності, побудованої з урахуванням ефективних європейських практик [101].

Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки визначає низку завдань, спрямованих на інституційну трансформацію, підвищення спроможностей поліції та її адаптацію до сучасних безпекових викликів. Серед них – ефективне запобігання і протидія злочинності, підвищення оперативності та якості кримінального провадження, посилення ефективності забезпечення публічної безпеки і порядку, гарантування прав і свобод людини, формування результативної системи управління, цифрова трансформація,

утвердження відкритості, прозорості, підзвітності й доброчесності, модернізація кадрової політики, розширення міжнародного партнерства, забезпечення ефективного виконання завдань в умовах воєнного стану, стабілізація безпекової ситуації та відновлення діяльності поліції на деокупованих територіях у період повоєнної відбудови [101].

Особливе значення для досліджуваної проблематики має восьма стратегічна ціль, присвячена модернізації кадрової політики. Її зміст охоплює добір і просування по службі, професійне навчання, мотивацію, соціальний захист поліцейських і реалізацію ветеранської політики. Очікуваним результатом визначено формування професійного, мотивованого та стійкого кадрового потенціалу поліції, здатного ефективно виконувати завдання у сфері публічної безпеки і правопорядку; запровадження прозорої системи добору, кар'єрного просування та оцінювання службової діяльності; удосконалення механізмів професійної підготовки; забезпечення гендерної рівності й недискримінації; підвищення рівня мотивації та соціального захисту; оптимізацію кадрової структури, а також реалізацію комплексної державної ветеранської політики [185].

Отже, аналіз стратегічних документів свідчить про поступовий перехід від фрагментарного розв'язання кадрових проблем до формування цілісної, юридично визначеної, прозорої, доброчесної, цифровізованої та людиноцентричної системи кадрового управління в органах системи МВС України.

1) Стратегічним напрямом удосконалення роботи з персоналом у ЗВО МВС України є *оновлення адміністративно-правового забезпечення діяльності таких закладів*. Нині чинне Положення про вищі навчальні заклади МВС, затверджене наказом МВС України від 14 лютого 2008 р. № 62 не відповідає сучасним викликам у сфері відомчої освіти, а відтак необхідна розробка й *прийняття Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС України та здійснюють підготовку поліцейських*(додаток В). Оновлення базового відомчого

нормативно-правового акта дозволить привести його положення у відповідність до сучасного законодавства та потреб відомчої освіти, конкретизувати статус ЗВО МВС, повноваження засновника, структуру закладу, категорії постійного й перемінного складу, а також особливості управління, освітньої, наукової, кадрової, службової та виховної діяльності.

У такому проєкті запропоновано визначити ЗВО із специфічними умовами навчання, який належить до сфери управління МВС, як державний заклад вищої освіти, що здійснює підготовку курсантів, слухачів, студентів, ад'юнктів для подальшої служби на посадах середнього та вищого складу НПУ, начальницького складу, а також для задоволення потреб МВС та інших центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України (додаток В). Важливість такого визначення полягає в тому, що ЗВОМВС України розглядається не лише як освітня установа, а як спеціалізований елемент кадрової інфраструктури держави, призначений для формування професійного потенціалу сектору безпеки і правопорядку.

Проєкт Положення конкретизує повноваження МВС України як засновника та суб'єкта стратегічного управління ЗВО МВС України. Проєкт передбачає, що МВС визначає основні напрями розвитку освітньої, наукової та науково-технічної діяльності ЗВО МВС, цільові показники їх діяльності, здійснює організаційно-методичне супроводження освітнього процесу, формує перелік спеціалізацій підготовки здобувачів освіти, розподіляє державне замовлення, затверджує порядок добору, направлення і зарахування кандидатів на навчання, встановлює особливості практичної підготовки, організовує персональний розподіл випускників, проводить моніторинг ефективності їх подальшої професійної діяльності, визначає вимоги до кандидатів на керівні посади та науково-педагогічних працівників.

Водночас посилення ролі МВС як засновника не повинно нівелювати автономію ЗВО, гарантовану Законом України «Про вищу освіту» [116]. У цьому аспекті важливо забезпечити баланс між відомчим управлінням і академічною

самостійністю. МВС має визначати стратегічні орієнтири, державне замовлення, цільові пріоритети, вимоги до підготовки кадрів, особливості практичного навчання та службової складової, тоді як ЗВО МВС України мають зберігати належний рівень академічної свободи у формуванні освітніх програм, методик викладання, наукової діяльності, внутрішньої системи забезпечення якості освіти та професійного розвитку персоналу, що в умовах сьогодення нажаль не відбувається. Надмірна централізація призводить до формалізації управління, тоді як автономізація без урахування потреб органів системи МВС України – до втрати практичної спрямованості підготовки кадрів.

Також у Положенні здійснено розмежування постійного і перемінного складу. До постійного складу віднесено осіб, які працюють у ЗВО МВС, зокрема керівників усіх рівнів, працівників управлінських, навчальних, забезпечувальних та інших підрозділів, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників. Перемінний склад становлять особи, які здобувають освіту в ЗВО МВС України. Таке нормативне розмежування дозволяє відокремити управління професійним розвитком працівників від організації освітнього процесу здобувачів освіти, водночас зберігаючи їх функціональний зв'язок. На практиці це означає, що кадрова політика ЗВО МВС України має охоплювати не лише персонал як працівників закладу, а й перемінний склад як майбутній кадровий ресурс органів системи МВС України.

Загалом, у кожному розділі проєкту Положення запропоновано врегулювати окремий блок організації та функціонування ЗВО МВС України. У розділі І «Загальні положення» визначаються правова основа діяльності таких закладів, їх статус, основні терміни, категорії постійного й перемінного складу, а також повноваження МВС як засновника. У розділі ІІ «Завдання і повноваження ЗВО МВС» конкретизуються основні напрями освітньої, наукової, професійної, післядипломної, профорієнтаційної та інноваційної діяльності закладів. Розділ ІІІ «Структура ЗВО МВС» присвячено визначенню організаційної побудови закладу, його управлінських, навчальних, наукових, забезпечувальних підрозділів, кафедр, факультетів, інститутів, підрозділів

післядипломної та первинної професійної підготовки. У розділі IV «Управління ЗВО МВС» пропонується врегулювати систему управління закладом, повноваження ректора, проректорів, вченої ради, наглядової ради, робочих і дорадчих органів, а також механізми звітування та громадського самоврядування. Розділ V «Учасники освітнього процесу» визначає правовий статус працівників, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників, курсантів, слухачів, студентів, ад'юнктів, докторантів, а також особливості проходження служби, навчання, дисципліни, практичної підготовки, персонального розподілу випускників і відшкодування витрат на їх утримання. У розділі VI «Фінансово-економічні відносини в діяльності ЗВО МВС» пропонується закріпити засади фінансування, використання майна, матеріально-технічного забезпечення, надання платних послуг та цільового використання коштів. Розділ VII «Міжнародне співробітництво» спрямований на врегулювання участі ЗВО МВС у міжнародних освітніх, наукових, стажувальних, обмінних і дослідницьких програмах, а також підготовки фахівців для правоохоронних органів іноземних держав (додаток В).

Таким чином, зважаючи на результати проведеної періодизації (*прим. авт. – підрозділ 1.1*), яка дозволила систематизувати ЗВО МВС України на функціональні групи, виникла об'єктивна потреба в оптимізації управлінських процесів у сфері кадрового менеджменту. Враховуючи виклики сучасності та необхідність модернізації освітньої системи, у межах дослідження запропоновано уніфікувати підходи до роботи з персоналом, адаптувавши їх до специфіки відомчої діяльності. Ключовим інструментом такої уніфікації вбачається розробка та впровадження нового проєкту *Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, що належать до сфери управління МВС України та здійснюють підготовку поліцейських* (додаток В). Робота з персоналом у зазначених закладах має розглядатися як цілісний комплекс процесів, що охоплює повний життєвий цикл професійного становлення співробітника – від залучення до довгострокового утримання. Фундаментальними складниками цього механізму, згідно з пропозиціями

дослідження, є стратегічне планування та рекрутинг, орієнтований на відбір найбільш фахових кандидатів відповідно до актуальних потреб системи. Особливої уваги потребує процес онбордингу, спрямований на ефективну адаптацію нових фахівців до специфіки службової діяльності та інституційної культури. Поряд із цим, ключовим вектором розвитку залишається безперервне підвищення кваліфікації через організацію цільових тренінгів та семінарів. Важливим елементом уніфікації є впровадження прозорих систем оцінки ефективності службової діяльності та регулярного зворотного зв'язку для об'єктивного моніторингу результативності. Не менш вагомим є формування механізмів мотивації та утримання кадрів, що базуються на поєднанні матеріальних заохочень та інструментів нематеріального стимулювання. Окремим напрямом пропонованого Положення визначено плекання корпоративної культури, що сприяє створенню здорового соціально-психологічного клімату та зміцненню внутрішніх комунікацій. Водночас уніфікація кадрового менеджменту передбачає чітку регламентацію документаційного супроводу всіх етапів трудової діяльності згідно з чинним законодавством України. Таким чином, реалізація запропонованого проєкту Положення забезпечить системність, прозорість та ефективність управління людськими ресурсами, що є критично важливим для підвищення якості підготовки поліцейських кадрів у сучасних умовах.

Водночас підготовка військових фахівців, а також фахівців для системи ДСНС та сфери цивільного захисту, вимагає залучення високоспеціалізованих експертів вузького профілю, чия діяльність базується на специфічних професійних стандартах. Спроби ототожнити специфіку цих освітніх траєкторій або звузити їхнє нормативне регулювання в межах єдиного Положення є методично недоцільними та контрпродуктивними. Різновекторність завдань, покладених на Національну гвардію, Державну прикордонну службу та органи цивільного захисту, зумовлює суттєві відмінності у змісті, методах та організації навчального процесу. Кожна з цих сфер має власну стратегічну логіку розвитку, що не може бути повністю уніфікована без втрати фахової спеціалізації. Відтак,

намагання уніфікувати підготовку кадрів за різними напрямами через єдиний регуляторний документ призведе до нівелювання професійної специфіки та зниження ефективності підготовки фахівців. Саме тому нормативно-правове забезпечення має враховувати галузеву автономність та унікальні вимоги до професійних компетентностей працівників у кожному з цих безпекових секторів;

2) *систематизація відомчих та інституційних нормативно-правових актів, які регулюють кадрові процеси у ЗВО МВС України*. На думку М. М. Тишлека, одним із першочергових завдань удосконалення кадрового забезпечення є моніторинг нормативно-правових актів, усунення прогалин, суперечностей, дублювань і підвищення якості нормотворчої техніки [192]. Варто підтримати таку позицію та поширити її на відомчу освіту МВС України. У сучасних умовах кадрова робота в ЗВО МВС регулюється значною кількістю актів різної юридичної сили: законами, постановами Кабінету Міністрів України, наказами МВС, наказами МОН, статутами закладів, положеннями про структурні підрозділи, правилами внутрішнього розпорядку, положеннями про конкурс, атестацію, підвищення кваліфікації, службову підготовку, академічну доброчесність, запобігання корупції, охорону праці, захист інформації та ін. Без їх належної систематизації виникає ризик дублювання процедур, нечіткості компетенції, формального виконання кадрових заходів і неоднакового застосування норм у різних закладах.

З огляду на це доцільно систематизувати відомчі нормативно-правові акти в єдину типову систему, до якої належатиме, наприклад: типове положення про кадрову службу ЗВО МВС; положення про професійний розвиток персоналу; положення про наставництво; порядок стажування науково-педагогічних працівників у практичних підрозділах; порядок формування кадрового резерву керівного складу; положення про оцінювання результатів професійної діяльності працівників; положення про психологічний супровід персоналу; положення про внутрішню академічну мобільність і міжкафедральні тренінги; порядок залучення фахівців-практиків до освітнього процесу; порядок реагування на кадрові ризики в умовах воєнного стану. Така уніфікація повинна встановити

єдині стандарти кадрової роботи належні до вимог законодавства та потреб системи МВС України.

3) удосконалення кадрового планування у ЗВО МВС України. На думку О. В. Батраченка, кадрова політика правоохоронних органів має передбачати прогнозування потреби в кадрах, оперативне і довгострокове планування, визначення рівня кваліфікації працівників, організацію їх раціонального використання, підготовку та підвищення кваліфікації кадрового резерву [22, с. 158]. У контексті ЗВО МВС України кадрове планування має охоплювати не лише визначення кількості посад, а й прогнозування якісних характеристик персоналу: рівня освіти, наукового ступеня, практичного досвіду, спеціального звання, педагогічної майстерності, психологічної стійкості, цифрової компетентності, управлінських здібностей, здатності працювати в умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

У попередніх підрозділах було обґрунтовано, що планування роботи з персоналом у ЗВО МВС України є урегульованою нормами законодавства цілеспрямованою діяльністю МВС України, керівництва й підрозділів ЗВО щодо прогнозування кількісної та якісної потреби в постійному і перемінному складі, визначення джерел та процедур його формування, узгодження кадрової потреби з державним замовленням, ресурсними можливостями й умовами воєнного стану, організації добору, розстановки, професійного розвитку, кар’єрного просування й резервування персоналу, а також моніторингу та коригування відповідних планів. Саме на цьому підході має ґрунтуватися подальше вдосконалення кадрової роботи у ЗВО МВС України.

Практичним інструментом реалізації цього напряму може бути запровадження паспорта кадрової спроможності ЗВО МВС України. Такий документ доцільно формувати щороку із середньостроковим прогнозом на три–п’ять років. У ньому мають відображатися штатна чисельність, фактична укомплектованість, вакансії, вікова структура персоналу, наявність наукових ступенів і вчених звань, співвідношення цивільних працівників і поліцейських, рівень педагогічної та практичної підготовленості, потреба в підвищенні

кваліфікації, ризики звільнення, кадровий резерв, потреби в фахівцях-практиках, спроможність кафедр забезпечувати освітні програми, а також очікувані зміни у зв'язку з державним замовленням. Запровадження такого паспорта дозволить перевести кадрову роботу з режиму ситуативного реагування на вакансії в режим прогнозного управління персоналом.

4) *удосконалення організаційно-штатної роботи*. Проєкт Положення передбачає, що організаційна структура та чисельність особового складу ЗВО МВС визначаються їх штатами або штатними розписами відповідно до типових нормативів, які затверджуються МВС, а штати розробляються та щороку коригуються відповідно до обсягів замовлення на підготовку фахівців (додаток В). Таке положення має важливе значення для забезпечення реального зв'язку між державним замовленням, освітніми програмами, чисельністю курсантів і слухачів, навантаженням науково-педагогічних працівників та потребою в адміністративному й забезпечувальному персоналі.

Водночас удосконалення організаційно-штатної роботи не повинно зводитися до скорочення посад або формального приведення штатів до типових нормативів. Оптимізація штатної чисельності має здійснюватися на основі функціонального аналізу, оцінювання навантаження, реального змісту посадових обов'язків, рівня цифровізації процесів, потреб воєнного стану, обсягу державного замовлення, кількості освітніх програм, наукових завдань, тренінгової і післядипломної діяльності. Неприпустимою є ситуація, коли скорочення адміністративних або методичних посад призводить до перекладання значної частини організаційної роботи на науково-педагогічних працівників і зниження якості освітнього процесу. Відповідно, удосконалення штатної роботи має означати не механічне зменшення чисельності, а забезпечення відповідності між функціями, ресурсами, навантаженням і результатами.

5) *модернізація системи добору, конкурсного відбору та призначення персоналу*. Закон України «Про вищу освіту» визначає загальні вимоги до заміщення посад науково-педагогічних працівників, однак ЗВО МВС України

мають додаткову специфіку, пов'язану з підготовкою кадрів для правоохоронних органів, спеціальним службовим статусом частини персоналу, режимними вимогами, необхідністю допуску до інформації з обмеженим доступом, вимогами до фізичної, психологічної та професійної готовності [116]. Проєкт Положення передбачає, що МВС встановлює особливі вимоги до кандидатів на посади керівників ЗВО МВС, їх структурних підрозділів, а також до кандидатів на посади науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників (додаток В). Такий підхід є виправданим, однак потребує деталізації в окремих відомчих нормативно-правових актах.

Доцільно розробити посадові моделі професійної компетентності для основних категорій персоналу ЗВО МВС України. Для науково-педагогічних працівників така модель має включати академічну кваліфікацію, педагогічну майстерність, здатність до практико-орієнтованого навчання, володіння цифровими інструментами, знання сучасної правоохоронної практики, навички розроблення кейсів і сценаріїв, дотримання академічної доброчесності. Для інструкторів і фахівців тренінгових центрів пріоритетними мають бути практичний досвід, методична підготовленість, уміння моделювати службові ситуації, навички безпечного проведення занять із тактичної, вогневої, домедичної підготовки. Для керівників – стратегічне мислення, управлінська компетентність, доброчесність, здатність забезпечувати баланс між службовою дисципліною й академічною свободою, готовність діяти в умовах невизначеності та безпекових ризиків.

6) *розвиток професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу*. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800 підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників може здійснюватися за різними формами і видами, зокрема через навчання за програмами, стажування, участь у семінарах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах та інших заходах [56]. На думку Л. В. Васянович, у системі правових засад професійного навчання поліцейських провідне місце належить адміністративно-правовим нормам, оскільки саме вони визначають статус ЗВО із специфічними

умовами навчання, порядок організації навчання, вимоги до здобувачів освіти, оцінювання результатів і дисципліну під час навчання [36, с. 678]. Варто підтримати таку позицію, доповнивши її положенням про те, що адміністративно-правове регулювання професійного навчання має охоплювати не лише підготовку курсантів і слухачів, а й системний професійний розвиток постійного складу ЗВО МВС України. Така складова регулюється наказом МВС України від 13.02.2020 № 123 «Про затвердження Професійних, освітніх і кваліфікаційних вимог, яким повинні відповідати поліцейські для зайняття вакантних посад у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських» [155]. Водночас, без постійного оновлення компетентностей викладачів, інструкторів, керівників, психологів, методистів, кадрових і цифрових фахівців неможливо забезпечити якісну підготовку здобувачів освіти для виконання складних завдань у секторі безпеки і правопорядку.

Для персоналу ЗВО МВС України особливого значення набуває регулярне стажування у практичних підрозділах. Таке стажування має бути не формальною процедурою, а засобом оновлення змісту освіти. Його результатом повинен бути не лише звіт про перебування у підрозділі, а й конкретний освітній продукт: практичний кейс, сценарій заняття, оновлений силабус, методична рекомендація, тренінговий модуль, відеоматеріал, аналітична довідка тощо. Стажування має мати взаємний характер: працівники ЗВО МВС отримують доступ до актуальної практики, а практичні підрозділи – до методичної, аналітичної та наукової підтримки. Такий підхід сприятиме подоланню розриву між освітнім процесом і реальними потребами правоохоронної діяльності.

7) *розвиток післядипломної освіти, службової підготовки та безперервного професійного розвитку*. Проєкт Положення передбачає, що до складу ЗВО МВС можуть входити підрозділи післядипломної освіти, а також підрозділи первинної професійної підготовки поліцейських, які забезпечують спеціальну підготовку поліцейських, уперше прийнятих на службу, підвищення кваліфікації, перепідготовку молодшого складу поліції та окремі види службової

підготовки (додаток В). Зазначене положення має бути розвинене через створення в кожному ЗВО МВС України цілісної системи безперервного професійного розвитку, що охоплюватиме персонал самого закладу, випускників, працівників практичних підрозділів, керівний склад, інструкторів і фахівців суміжних органів сектору безпеки.

У цьому контексті корисним є досвід CEPOL [206]. Для ЗВО МВС України важливо не лише використовувати окремі курси CEPOL, а й адаптувати саму логіку організації навчання: каталогізацію програм, модульність, оцінювання потреб, електронні платформи, підготовку тренерів, короткі спеціалізовані курси, міжнародний обмін, регулярне оновлення змісту навчання відповідно до змін безпекового середовища.

8) *розвиток психологічної підтримки персоналу та формування психологічної стійкості*. Умови воєнного стану, евакуація, переміщення, повітряні тривоги, втрати, робота з курсантами і слухачами, частина яких має досвід служби чи участі у бойових діях, підвищене навантаження на викладачів та інструкторів, невизначеність освітнього процесу, дистанційні й змішані формати навчання зумовлюють необхідність системного психологічного супроводу не лише здобувачів освіти, а й персоналу ЗВО МВС. Психологічна служба закладу має бути залучена до адаптації новопризначених працівників, профілактики професійного вигорання, кризового консультування, підтримки керівників, підготовки персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях, тренінгів із саморегуляції, стресостійкості, комунікації та командної взаємодії [74; 202].

Окремого значення набуває підготовка керівного складу ЗВО МВС України до управління в умовах невизначеності. На думку І. С. Чудновця, керівники органів державної влади, державних установ повинні володіти не лише адміністративними повноваженнями, а й компетентностями кризового менеджменту [200, с. 1104]. До таких належать стратегічне планування, управління ризиками, антикризова комунікація, організація роботи під час повітряних тривог, забезпечення безперервності освітнього процесу, управління змішаними командами, підтримання дисципліни, ухвалення рішень за неповної

інформації, координація з практичними підрозділами та органами системи МВС України.

9) *удосконалення системи кар'єрного розвитку та кадрового резерву*. На думку В. А. Савченка, призначення керівника або просування працівника на ключову посаду не повинно бути корумпованим або реакцією на заповнення вакансії, а має здійснюватися через планомірне формування і використання кадрового резерву з урахуванням професійних, ділових та особистісних якостей кандидатів [178]. Формування кадрового резерву повинно здійснюватися не лише на рівні ректорату, а й на рівні факультетів, інститутів, кафедр, наукових центрів, навчально-тренувальних підрозділів, служб забезпечення та кадрових підрозділів. Такий резерв повинен виконувати функцію розвитку ЗВО. Особа, включена до резерву, повинна мати індивідуальний план професійного розвитку, який передбачатиме кадрове навчання, наставництво, участь у проєктній роботі, стажування в іншому підрозділі або закладі, опанування цифрових інструментів, участь у підготовці освітніх програм, виконання тимчасових управлінських завдань. Доцільним є запровадження дворівневого резерву: оперативного – для швидкого заміщення посад у разі вакансії, мобілізації, хвороби, відрядження чи релокації; стратегічного – для підготовки майбутніх керівників середньої та вищої ланки.

10) *повна цифровізація роботи з персоналом*. Сучасне управління персоналом у ЗВО МВС України потребує переходу від паперового документообігу до повноцінної інтегрованої цифрової кадрової системи, яка міститиме дані про штатну чисельність, вакансії, конкурсні процедури, кваліфікацію працівників, підвищення кваліфікації, стажування, наукову активність, педагогічне навантаження, кадровий резерв, індивідуальні плани розвитку, результати оцінювання, дисциплінарну практику, відпустки, службові відрядження, обмеження доступу, допуски, проходження інструктажів з охорони праці, психологічні ризики в узагальненому вигляді. Важливо, щоб така система використовувалася не для формального накопичення інформації, а для управлінської аналітики й прогнозування кадрових потреб.

Цифровізація кадрової роботи повинна поєднуватися із захистом персональних даних та інформації з обмеженим доступом. ЗВО МВС України працюють з інформації, яка містить гриф секретності [120], що стосується курсантів, слухачів, поліцейських, науково-педагогічних працівників, службових відряджень, практичної підготовки, спеціальних звань, режимних вимог і безпекових заходів. Тому цифрова кадрова система має містити диференційовані рівні доступу, повноцінну картку працівника, захищене зберігання документів, резервне копіювання, інтеграцію з електронним документообігом і механізми контролю за правомірністю використання інформації. Розвиток цифрових інструментів не повинен підміняти кадрове рішення, але має забезпечувати його обґрунтованість.

11) *забезпечення доброчесності, запобігання корупційним ризикам і формування службової етики персоналу*. Проєкт Положення передбачає, що МВС реалізує у межах своїх повноважень антикорупційні заходи у ЗВО МВС, а ректор зобов'язаний забезпечувати оцінку корупційних ризиків і здійснення відповідних антикорупційних заходів (додаток В).

12) *посилення взаємодії ЗВО МВС України з практичними підрозділами*. Д. Г. Диська, досліджуючи адміністративно-правові засади освітнього процесу у ЗВО зі специфічними умовами навчання, обґрунтовує необхідність урахування специфіки таких закладів, де освітня діяльність поєднується з практичною спрямованістю підготовки, службовою дисципліною та особливими вимогами до здобувачів освіти [57]. Зазначене положення не є новим, водночас його доцільно модернізувати щодо роботи з персоналом. Практичні підрозділи мають бути не лише практичними базами для курсантів, науково-педагогічних працівників, а й зацікавленими партнерами у професійному розвитку викладачів, формуванні освітніх програм, оновленні навчальних кейсів, проведенні спільних тренінгів, оцінюванні професійних компетентностей, аналізі результатів підготовки випускників.

Доцільно створити при ЗВО МВС України постійні консультативні ради за участю представників практичних підрозділів, Департаменту персоналу МВС

України, органів-замовників, випускників, науково-педагогічних працівників. Такі ради можуть аналізувати потреби практики, пропонувати зміни до освітніх програм, визначати пріоритетні напрями стажування, оцінювати якість підготовки випускників, виявляти прогалини у професійних компетентностях, формувати запити на короткострокові курси підвищення кваліфікації. За такого підходу робота з персоналом закладу буде пов'язана з реальними очікуваннями органів системи МВС України.

13) *розвиток міжнародної співпраці та використання зарубіжного досвіду*. Матеріали ОБСЄ щодо поліцейської освіти та підготовки в регіоні ОБСЄ свідчать про важливість аналізу навчальних програм базової і спеціалізованої підготовки, професійного розвитку, підготовки персоналу освітніх інституцій та управління людськими ресурсами у сфері поліцейської освіти [207]. Зазначений підхід є корисним для ЗВО МВС України, оскільки міжнародна співпраця має спрямовуватися не лише на участь у конференціях чи короткострокових проєктах, а на системне оновлення підготовки персоналу, розвиток тренерських компетентностей, запровадження модульних курсів, обмін досвідом з кризового управління, кібербезпеки, документування воєнних злочинів, міжвідомчої взаємодії та роботи на деокупованих територіях.

14) *адаптація роботи з персоналом до умов воєнного стану*. Воєнний стан змінив характер завдань органів системи МВС України, а отже, і зміст підготовки кадрів. ЗВО МВС України мають забезпечувати стійкість освітнього процесу, готовність персоналу до дій під час повітряних тривог, евакуації, перебоїв енергопостачання, переміщення підрозділів, дистанційного або змішаного навчання, залучення працівників до виконання службових завдань, роботи з курсантами і слухачами, які мають травматичний досвід.

У межах цього напряму доцільно передбачити у відомчих актах ЗВО МВС функціональну модель роботи закладу в кризових умовах, яка визначатиме критично важливі функції, відповідальних осіб, порядок заміщення керівників, організацію дистанційного доступу до освітніх ресурсів, порядок комунікації з курсантами і працівниками, алгоритми евакуації, збереження документації,

доступу до інформаційних систем, організації занять під час тривалих повітряних тривог, взаємодії з практичними підрозділами та органами місцевої влади. Кадрова складова цієї моделі повинна передбачати підготовку резерву на ключові посади, підтримання контактів персоналу, визначення працівників, здатних забезпечувати функціонування закладу за різних сценаріїв розвитку безпекової ситуації.

15) *удосконалення оцінювання результатів діяльності персоналу*. У контексті такого напряму, О. І. Кобєлєв звертає увагу на зв'язок оцінювання результатів службової діяльності з прийняттям подальших кадрових рішень [79]. У ЗВО МВС України оцінювання персоналу має бути комплексним і враховувати не лише формальні кількісні показники, а й якість викладання, методичну роботу, наукові результати, участь у практичній підготовці, наставництво, підвищення кваліфікації, взаємодію з практичними підрозділами, дотримання академічної доброчесності, службової дисципліни, внесок у розвиток освітньої програми, роботу зі здобувачами освіти та готовність до виконання завдань в умовах воєнного стану.

Надмірна орієнтація на формальні показники створює ризик бюрократизації кадрової роботи. Відповідно, оцінювання має бути не звітною процедурою, а інструментом професійного розвитку. За його результатами доцільно формувати індивідуальні плани професійного розвитку, визначати потребу в наставництві, стажуванні, підвищенні кваліфікації, залученні до проєктної роботи, включенні до кадрового резерву або зміні функціонального навантаження. Такий підхід дозволить поєднати контроль якості з підтримкою персоналу.

16) *мотивація і соціальний захист персоналу*. Висока плинність кадрів у ЗВО МВС України може призвести до втрати наукових шкіл, правонаступництва, якості освітніх програм, стабільності кафедр і перевантаження працівників. Тому кадрова робота має включати заходи матеріального і нематеріального стимулювання, прозорого розподілу навантаження, професійного визнання, підтримки молодих викладачів з

наставництвом, створення умов для наукового зростання, участі у міжнародних програмах, розвитку внутрішньої академічної мобільності, забезпечення безпечних умов праці, психологічної допомоги та профілактики професійного вигорання.

Особливу увагу слід приділити молодим науково-педагогічним працівникам, які часто поєднують викладацьку, наукову, методичну й організаційну діяльність із високими очікуваннями щодо швидкого професійного становлення. Для цієї категорії доцільно запровадити програми наставництва, школи педагогічної майстерності, внутрішні гранти на підготовку навчальних матеріалів, можливість стажування в практичних підрозділах, підтримку участі в наукових заходах, чітку систему критеріїв кар'єрного зростання. Формування сприятливого професійного середовища є не менш важливим, ніж формальне виконання вимог до підвищення кваліфікації.

17) *розвиток наукового забезпечення кадрової роботи*. Проєкт Положення передбачає, що ЗВО МВС здійснюють наукову та науково-технічну діяльність для забезпечення потреб МВС і центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується через Міністра внутрішніх справ України (додаток В). З огляду на це кадрова робота має ґрунтуватися на результатах наукових досліджень, а не лише на адміністративний досвід. При ЗВО МВС України доцільно створювати аналітичні групи або лабораторії з питань кадрового забезпечення, професійної підготовки, психологічної стійкості, освітньої аналітики, доброчесності, безперервного професійного розвитку та оцінювання ефективності навчання.

Наукове забезпечення кадрової роботи має охоплювати регулярне вивчення потреб практичних підрозділів, аналіз результатів працевлаштування і службової діяльності випускників, оцінювання ефективності освітніх програм, моніторинг професійного розвитку персоналу, вивчення причин плинності кадрів, аналіз корупційних ризиків, дослідження психологічного стану працівників, узагальнення зарубіжного досвіду. Результати таких досліджень мають використовуватися під час оновлення освітніх програм, планування

підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та прийняття управлінських рішень.

Підсумовуючи слід наголосити, удосконалення роботи з персоналом ЗВО МВС України має здійснюватися комплексно, з урахуванням специфіки таких закладів як суб'єктів освітньої, наукової, службової та правоохоронно орієнтованої діяльності. Пріоритетними напрямами такого удосконалення єсистематизація відомчих нормативно-правових актів та прийняття Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС України та здійснюють підготовку поліцейських, удосконалення кадрового планування, оптимізація організаційно-штатної роботи, розвиток професійної компетентності, модернізація конкурсного добору, посилення професійного навчання, стажування і підвищення кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву, цифровізація кадрових процесів, забезпечення доброчесності, психологічної підтримки, зв'язку з практичними підрозділами та готовності до функціонування в умовах воєнного стану. Саме поєднання таких напрямів дозволить перейти від переважно командно-адміністративної до сучасної системи управління професійним потенціалом ЗВО МВС України, орієнтованої на якість освіти, потреби практики, безперервний розвиток персоналу та кадрову спроможність сектору безпеки і правопорядку.

Висновки до розділу 3

1. Приєднання України до Болонського процесу є важливим етапом наближення національної вищої освіти до європейського освітнього простору. Відомча освіта не може залишатися поза цим процесом, а тому вирішення завдань реформування підготовки персоналу у системі МВС України потребує врахування апробованого зарубіжного досвіду (Австрія, Грузія, Естонія, Нідерланди, Польща, США, Фінляндія, ФРН, Хорватія та ін.). Використання

зарубіжного досвіду у сфері правового забезпечення роботи з персоналом в освітніх закладах правоохоронного спрямування має ґрунтуватися не на прямому копіюванні зарубіжних практик, а на їх критичному осмисленні та адаптації до вітчизняних правових, кадрових, фінансових, освітніх і безпекових умов. Для ЗВО МВС України найбільш практично значущими слід визнати елементи такого досвіду, що забезпечують поєднання правової, практичної, психологічної підготовки, безперервність професійного розвитку персоналу, тісний зв'язок освітнього процесу з діяльністю правоохоронних органів і формування сучасної компетентнісної моделі підготовки кадрів для сектору безпеки і правопорядку.

2. Встановлено, що для європейської моделі характерним є прагнення до формування повноцінної дипломованої поліцейської освіти, яка співвідноситься із загальнодержавними освітніми рівнями та забезпечує не лише професійно-прикладну, а й соціально-захисну функцію. Американський підхід, навпаки, ґрунтується переважно на спеціалізованій підготовці осіб, які вже мають певний освітній рівень, і є цінним для України передусім у частині практичної, сценарної, полігонної та навичкоорієнтованої підготовки. Водночас використання американського досвіду не повинно призводити до зниження ролі фундаментальної юридичної освіти у ЗВО МВС України, оскільки саме правова підготовка є необхідною умовою законності, професійності, дотримання прав людини та належного застосування поліцейських повноважень.

3. Обґрунтовано, що перспективним напрямом розвитку відомчої освіти МВС України є подальше впровадження трирівневої системи підготовки поліцейських, яка охоплює первинну підготовку з присвоєнням кваліфікації «поліцейський», спеціалізовану підготовку керівного складу середньої ланки та підготовку управлінських кадрів вищого керівного складу. Така модель має бути адаптована до сучасних потреб системи МВС України, умов воєнного стану, реальних кадрових потреб практичних підрозділів, вимог державного замовлення.

4. Визначено, що пріоритетними завданнями реформування освітньої

діяльності МВС України є прогнозування реальних кількісних і якісних потреб у кадрах за рівнями освіти та спеціалізаціями; узгодження державного замовлення з кадровими потребами практичних органів; збалансування можливостей ЗВО МВС України з потребами підготовки молодших бакалаврів, бакалаврів і магістрів; формування навчальних консорціумів у складі закладів вищої освіти, поліцейських коледжів і тренінгових центрів; розвиток перепідготовки осіб, які вже мають вищу освіту й бажають проходити службу в органах системи МВС; удосконалення післядипломної освіти, підвищення кваліфікації та професійного розвитку всіх категорій персоналу, включаючи наукових і науково-педагогічних працівників.

5. Наголошено, що посилення ролі МВС як засновника не повинно нівелювати автономію ЗВО, гарантовану Законом України «Про вищу освіту». Важливо забезпечити баланс між відомчим управлінням і академічною самостійністю. МВС має визначати стратегічні орієнтири, державне замовлення, цільові пріоритети, вимоги до підготовки кадрів, особливості практичного навчання та службової складової, тоді як ЗВО МВС України мають зберігати належний рівень академічної свободи у формуванні освітніх програм, методик викладання, наукової діяльності, внутрішньої системи забезпечення якості освіти та професійного розвитку персоналу, що в умовах сьогодення нажаль не відбувається. Надмірна централізація призводить до формалізації управління, тоді як автономізація без урахування потреб органів системи МВС України – до втрати практичної спрямованості підготовки кадрів.

6. Аргументовано, що на сучасному етапі функціонування ЗВО МВС України робота з персоналом має бути спрямована на вирішення комплексу завдань за такими ключовими напрямами: 1) оновлення адміністративно-правового забезпечення діяльності таких закладів шляхом прийняття запропонованого проєкту Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС України та здійснюють підготовку поліцейських; 2) систематизація відомчих та інституційних нормативно-правових актів, що регулюють роботу з персоналом

ЗВО МВС України; 3) удосконалення кадрового планування шляхом паспортизації кадрової спроможності закладу; організаційно-штатної роботи, за якої організаційна структура та чисельність особового складу ЗВО МВС визначаються штатами або штатними розписами відповідно до типових нормативів, затверджених МВС, а штати щороку коригуються з урахуванням обсягів замовлення на підготовку фахівців; системи кар'єрного розвитку й кадрового резерву шляхом запровадження оперативного резерву для швидкого заміщення посад та стратегічного резерву для підготовки майбутніх керівників середньої та вищої ланки; оцінювання результатів діяльності персоналу; 4) модернізація системи добору, конкурсного відбору та призначення персоналу; 5) розвиток професійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу, зокрема шляхом стажування у практичних підрозділах із подальшим звітуванням та презентацією освітнього продукту – практичного кейсу, сценарію заняття, оновленого силабусу, методичної рекомендації, тренінгового модуля, відеоматеріалу, аналітичної довідки тощо; 6) розвиток післядипломної освіти, службової підготовки та безперервного професійного розвитку; 7) посилення психологічної підтримки персоналу та формування психологічної стійкості; 8) комплексна цифровізація роботи з персоналом із запровадженням інтегрованої цифрової кадрової системи; 9) забезпечення доброчесності, запобігання корупційним ризикам і формування службової етики персоналу; 10) посилення взаємодії ЗВО МВС України з практичними підрозділами шляхом створення при ЗВО постійних консультативних рад за участю представників практичних підрозділів, Департаменту персоналу МВС України, органів-замовників, випускників і науково-педагогічних працівників; 11) розвиток міжнародної співпраці та імплементація зарубіжного досвіду; 12) адаптація роботи з персоналом до умов воєнного стану; 13) посилення мотивації і соціального захисту персоналу; 14) розвиток наукового забезпечення кадрової роботи.

ВИСНОВКИ

У **дисертації** теоретично узагальнено та розв'язано комплексну науково-прикладну задачу щодо формування адміністративно-правових засад роботи з персоналом в ЗВО МВС України із визначенням шляхів реалізації низки праксеологічних завдань в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни. За підсумками проведеного дослідження найсуттєвішими висновками є такі:

1. Підготовка персоналу в системі МВС України формувалася під впливом політичного устрою, ідеологічних орієнтирів, соціально-економічних умов, трансформації правоохоронної системи та безпекових викликів, що поставали перед державою на різних етапах її розвитку. На основі ретроспективного аналізу виокремлено два ключові етапи становлення та розвитку підготовки персоналу в системі МВС України в умовах незалежної Української держави, а саме: І) *період інституційної стагнації* та збереження міліцейсько-орієнтованої моделі відомчої освіти (1991–2014 рр.) – охоплює становлення кадрової політики МВС України після проголошення незалежності, адаптацію успадкованих службово-правових механізмів до національного законодавства, формування мережі академій, університетів, інститутів, училищ, центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також перші спроби деполітизації, професіоналізації та оновлення підходів до підготовки працівників органів внутрішніх справ. Водночас такий етап не супроводжувався докорінним розривом із попередньою міліцейською моделлю: система відомчої освіти залишалася переважно зорієнтованою на підготовку кадрів для міліції, функціонувала в умовах дії попереднього законодавства про освіту, а з 2008 р. – також Положення про вищі навчальні заклади МВС, яке й нині залишається базовим відомчим актом у цій сфері. Підготовка кадрів для інших складових сучасної системи МВС України мала фрагментарний, спеціалізований або організаційно відокремлений характер, оскільки військовий компонент був представлений переважно підготовкою кадрів для внутрішніх військ МВС України, пожежно-рятувальний

напрям розвивався через окремі спеціалізовані заклади цивільного захисту, а міграційний напрям не мав сформованої самостійної мережі відомчих ЗВО; ІІ) *період європеїзації та модернізації* системи підготовки персоналу МВС України (з 2015 р. до сьогодні) – пов'язаний із глибокими реформами в межах системи МВС України й оновленням освітнього законодавства; розвитком ЗВО поліцейського, прикордонного, військово-правоохоронного та цивільного-безпекового спрямування; запровадженням інноваційних механізмів управління персоналом, зокрема масштабна переатестація особового складу, імплементація нових принципів професійної етики, відкритість кадрових процедур, дотримання стандартів прозорості, підвищення професіоналізму та адаптація діяльності правоохоронців до умов воєнного стану та гібридної агресії. В умовах дії правового режиму воєнного стану перед органами системи МВС України постали нові завдання, що вимагають подальшого оновлення системи підготовки персоналу з урахуванням потреб документування воєнних злочинів, забезпечення публічної безпеки на деокупованих територіях, протидії диверсійно-розвідувальним проявам, реагування на ракетні й артилерійські обстріли, виявлення вибухонебезпечних предметів, здійснення евакуаційних заходів, роботи на блокпостах, кіберпротидії, кримінального аналізу, формування психологічної стійкості та міжвідомчої взаємодії з іншими складовими сектору безпеки і оборони.

2. Функція роботи з персоналом у ЗВО МВС України є врегульованою нормами законодавства системною діяльністю уповноважених суб'єктів щодо планування, добору, призначення, адаптації, професійного розвитку, оцінювання, мотивації, соціального і правового захисту, психологічного супроводження, дисципліни та виховання персоналу, спрямованої на належне функціонування відомчого закладу освіти, забезпечення якості освітнього процесу та підготовку кадрів для системи МВС України. Зміст функції роботи з персоналом у таких закладах охоплює нормативно-правову, організаційно-управлінську, кадрову, освітню, виховну, дисциплінарну, соціальну, психологічну, інформаційно-аналітичну та воєнно-безпекову складову. В умовах

дії правового режиму воєнного стану зміст функції роботи з персоналом у ЗВО МВС України істотно ускладнюється та набуває безпекового спрямування, оскільки охоплює не лише кадрові, освітні й управлінські завдання, а й забезпечення організаційної стійкості закладу, безперервності освітнього процесу, психологічної підтримки персоналу, готовності працівників до діяльності в кризових умовах та адаптації підготовки кадрів до потреб сектору безпеки і оборони.

3. Ефективність роботи з персоналом у ЗВО МВС України безпосередньо залежить від узгодженості нормативно-правового регулювання, оскільки кадрова діяльність у відповідних закладах спрямована не лише на забезпечення організації освітнього процесу, а й на підтримання спроможності системи МВС України до якісної підготовки фахівців для виконання правоохоронних і безпекових завдань в умовах воєнного стану, підвищених ризиків та зростання навантаження на персонал. Отже, подальший розвиток системи освіти МВС України передбачає оновлення наявної та формування нової нормативно-правової бази, що визначає засади організації освітньої діяльності й роботи з персоналом. Важливим напрямом цього процесу є впровадження Концепції трирівневої моделі підготовки поліцейських, яка зумовлює необхідність визначення професійних і кваліфікаційних вимог до посад, розроблення відповідних освітньо-професійних програм та створення дієвого інструментарію для оцінювання рівня професійної компетентності поліцейських. Перспективним напрямом удосконалення нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом слід визнати також оновлення відомчих положень, уніфікацію кадрових процедур, чітке розмежування повноважень суб’єктів кадрової роботи, посилення правових гарантій професійного розвитку, психологічного супроводу, академічної доброчесності, службової дисципліни, охорони праці та захисту персональних даних працівників, курсантів і слухачів. Такий підхід дозволяє розглядати нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом як самостійний елемент адміністративно-правового механізму функціонування ЗВО МВС України, що має не лише організаційно-управлінське,

а й стратегічне значення для якісного кадрового забезпечення органів сектору безпеки і правопорядку.

4. Планування роботи з персоналом у ЗВО МВС України – це урегульована нормами законодавства цілеспрямована діяльність МВС України, керівництва закладів освіти та уповноважених кадрових, навчальних, наукових, фінансових і структурних підрозділів щодо прогнозування кількісної та якісної потреби в постійному і перемінному складі, визначення джерел та процедур його формування, узгодження кадрової потреби з державним замовленням, ресурсними можливостями й умовами воєнного стану, організації добору, розстановки, професійного розвитку, кар'єрного просування й резервування персоналу, а також моніторингу, сценарного реагування та коригування відповідних планів. Адміністративно-правова природа досліджуваної діяльності виявляється в тому, що її основні суб'єкти реалізують публічні повноваження, приймають обов'язкові управлінські рішення, застосовують нормативно визначені процедури та несуть відповідальність за законність кадрових заходів. Організаційний зміст планування пов'язаний із розподілом компетенції між МВС України, органами-замовниками, керівництвом закладу освіти, кадровими службами, вченими радами, навчальними й науковими підрозділами, а також із координацією їх дій для забезпечення безперервності освітньої, наукової та службової діяльності в умовах безпекових ризиків.

5. Системоутворюючими елементами комплектування, розстановки, розподілу та ефективного використання персоналу ЗВО МВС України визначено функціональний аналіз посад і підрозділів, оцінювання фактичного навантаження, кадровий аудит, компетентнісні профілі посад, об'єктивні процедури добору, раціональне поєднання постійного складу із залученням фахівців-практиків, формування кадрового резерву на керівні посади, персональний розподіл випускників відповідно до потреб органів системи МВС України, а також постійний моніторинг вакансій, навантаження, переміщень, професійного розвитку та кадрових ризиків. Обґрунтовано доцільність прийняття окремих відомчих нормативно-правових актів, зокрема Порядку

здійснення організаційно-штатних заходів у ЗВО МВС України та Порядку функціонування цифрової системи кадрового замовлення, призначеної для відображення прогнозованих і фактичних вакансій, кваліфікаційних вимог, результатів підготовки, рішень про призначення, а також відповідності державного замовлення реальним кадровим потребам практичних органів. В умовах воєнного стану така система потребує доповнення сценарним розподілом штатної чисельності, визначенням мінімально допустимої функціональної чисельності, забезпеченням взаємозамінності на критично важливих посадах, захищеним цифровим обліком, кадровим забезпеченням релокованих підрозділів і механізмами професійної реінтеграції мобілізованих працівників, ветеранів та осіб, які виконували завдання в районах бойових дій. Нормативно-правове закріплення зазначених положень сприятиме переходу від ситуативного заміщення вакансій та відтворення історично сформованої штатної структури до функціональної, компетентнісної та ризик-орієнтованої моделі кадрового забезпечення ЗВО МВС України.

6. Організація професійного навчання персоналу системи МВС України в умовах воєнного стану ґрунтується на поєднанні стратегічного планування, безперервного оновлення професійних знань, урахування службових потреб та диференційованого підходу до різних категорій працівників; забезпеченні виконання вимог щодо підвищення кваліфікації, посилення професійної та безпекової спроможності персоналу. Відтак професійне навчання персоналу системи МВС України в умовах воєнного стану доцільно розглядати як складову кадрової політики системи МВС України, спрямовану на підготовку працівників до виконання завдань в умовах реформування законодавства, трансформації правоохоронних функцій, безпекових ризиків і потреб воєнного й післявоєнного відновлення. Нині, система професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу системи МВС України перебуває в процесі трансформації й потребує подальшої уніфікації шляхом переходу до цілісної системи професійного розвитку, що поєднуватиме відомчі стандарти, посадові компетентності, індивідуальні плани професійного розвитку, електронні профілі працівників,

стажування у практичних підрозділах, оцінювання результативності навчання та план забезпечення його безперервності в умовах безпекових ризиків.

7. У зарубіжних країнах склалися різні системи відомчої, зокрема поліцейської освіти, серед яких доцільно виокремлювати американську (орієнтована переважно на спеціальну професійну підготовку поліцейських, яка не прирівнюється до дипломованої вищої освіти, оскільки здобуття освітніх ступенів у США забезпечується цивільними коледжами й університетами) та європейську (передбачає функціонування відомчих освітніх систем, що поєднують поліцейську та загальноюридичну освіту) моделі. В окремих країнах, зокрема в Угорщині та Хорватії, спостерігається поєднання ознак європейської та американської моделей. Водночас країни Балтії та Грузія, які раніше значною мірою наслідували радянську модель професійної підготовки працівників органів внутрішніх справ, нині переорієнтовуються на західні підходи, насамперед німецьку або американську моделі. Разом із тим поліцейська освіта та професійна підготовка у країнах Європи й США мають трирівневу побудову, що охоплює базову підготовку, спеціалізовану підготовку керівного складу поліції середньої ланки та підготовку управлінських кадрів вищого керівного складу поліції. У зв’язку з цим модернізація відомчої освіти МВС України має здійснюватися з урахуванням зарубіжного досвіду організації та функціонування самої правоохоронної системи, однак не шляхом прямої імплементації, а через адаптацію найбільш ефективних апробованих практик до вітчизняних правових, кадрових, освітніх і безпекових умов.

8. Визначено основні проблемні питання та шляхи їх вирішення задля вдосконалення роботи персоналу ЗВО МВС України. У рамках оновлення адміністративно-правового забезпечення діяльності ЗВО МВС України розроблений проєкт *Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС України та здійснюють підготовку поліцейських*, який визначає порядок організації діяльності таких ЗВО, їх структуру, основні права і обов’язки засновника та учасників освітнього процесу і включає: І. Загальні положення; ІІ. Завдання і

повноваження ЗВО МВС; III. Структура ЗВО МВС; IV. Управління ЗВО МВС; V. Учасники освітнього процесу; VI. Фінансово-економічні відносини в діяльності ЗВО МВС; VII. Міжнародне співробітництво. Затвердження такого Положення дозволить усунути нормативну застарілість, конкретизувати статус ЗВО МВС, чіткіше визначити повноваження засновника, структуру закладу, категорії постійного й перемінного складу, особливості управління, освітньої, наукової, кадрової, службової та виховної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аброськін В. В. Мета створення та принципи діяльності закладів вищої освіти МВС України як суб'єктів реалізації освітньої функції держави. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 6. С. 97–104.

2. Адміністративне право : підручник / А. Є. Фоменко, Е. О. Сидорова, М. П. Юніна ; за заг. ред. Юніна О. С. Дніпро : Вид. Біла К. О., 2022. 428 с.

3. Адміністративне право України : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Київ : Істина, 2011. 480 с.

4. Андрейчук А. В. Адміністративно-правове забезпечення кадрової та виховної роботи у закладах вищої освіти в Україні : дис. … д-ра філос. : 081. Київ, 2024. 213 с.

5. Андрейчук А. В. Змістовні характеристики адміністративно-правового забезпечення кадрової та виховної роботи в закладах вищої освіти в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Вип. 4. С. 91–100.

6. Андрейчук А. В. Поняття адміністративно-правового забезпечення кадрової та виховної роботи у закладах вищої освіти в Україні. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 45–50.

7. Андрейчук А. В. Принципи адміністративно-правового забезпечення кадрової та виховної роботи у закладах вищої освіти в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 3. С. 273–277.

8. Андрусишин Р. М. Поняття та сутність професійно-психологічної підготовки поліцейських. *Modern methods and means of training future lawyers: scientific and pedagogical internship. Arad, Romania,* 2021. С. 7–13.

9. Ануфрієв М. І. Становлення, розвиток та основні напрямки удосконалення відомчої багатоступеневої системи підготовки персоналу ОВС. *Вісник Університету внутрішніх справ*. 1999. № 9. С. 7–20.

10. Арабаджи Н. Б. Правоохоронна функція Національної поліції. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 70. С. 10–15.

11. Артеменко А. П. Внутрішніх справ Національний університет. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. ; НАН України ; НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2005. URL: https://esu.com.ua/article-35191.

12. Бандурка О. М. Теорія і практика управління органами внутрішніх справ України : монографія. Харків : Основа, 2004. 780 с.

13. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків : Унів. внутр. справ, 1998. 480 с.

14. Бандурка О. М., Гречко О. М., Ярмиш О. Н. Поліція в Україні: історико-правове дослідження : монографія. Харків : Золота миля, 2017. 616 с.

15. Банчук-Петросова О. В. Роль підготовки кадрового резерву в реалізації кадрової політики в секторі безпеки України. *Право та державне управління*. 2015. № 4 (21). С. 58–62.

16. Барегамян С. Х., Брлджи К. В. Теоретико-правові засади формування кадрової політики у сфері державної служби в контексті євроінтеграції України. *Вісник Маріупольського державного університету.* Серія : Право. 2018. Вип. 16. С. 8–14.

17. Барко В. В., Остапович В. П. Досвід психологічного забезпечення діяльності поліції (за матеріалами зарубіжних інформаційних джерел). *Право і безпека*. 2016. № 2 (61). С. 113–119.

18. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект) : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2001. 146 с.

19. Барко В. І. Теоретико-психологічні засади управління персоналом органів внутрішніх справ : автореф. дис. … канд. юрид. наук : 19.00.06. Київ, 2004. 33 с.

20. Барко В. І., Остапович В. П., Барко В. В. Професійна психологічна підготовка поліцейських Національної поліції України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Психологічні науки. 2018. Вип. 2, т. 1. С. 176–181.

21. Барко В. В., Барко В. І., Мойсеєва О. Є. Визначення ступеня психологічної готовності поліцейських до професійної діяльності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 68 (4). С. 16–28.

22. Батраченко О. В. Адміністративно-правові засади діяльності Національної поліції України щодо забезпечення публічної безпеки і порядку : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Суми, 2017. 218 с.

23. Берестень Д. Г. Адміністративно-правові засади добору на посаду поліцейського в Україні : дис. … д-ра філос. : 081. Київ, 2021. 206 с.

24. Бесчастний В. М. Реформування системи МВС України: шляхи та сучасні проблеми. *Правове забезпечення діяльності міліції/поліції: історія, сучасні проблеми та міжнародний досвід* : тези доп. наук.-теорет. конф., м. Київ, 18 жовтня 2007 р. / КНУВС. Київ, 2007. С. 52–58.

25. Бингар Я., Варенник Д., Рогальський В. Особливості спеціальної фізичної підготовки поліцейських в умовах воєнного стану. *UNIVERSUM.* 2024. № 12. С. 32–39.

26. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.

27. Біліченко В. В. Світовий досвід підготовки кадрів поліції та його впровадження в Україні. *Організація діяльності органів і підрозділів Національної поліції України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 18 вересня 2016 р. Дніпропетровськ, 2016. С. 390–393.

28. Бобровник С. В. Методологічний інструментарій дослідження правових категорій. *Правова держава: щорічник наукових праць Інституту держави і права ім. В. М. Корецького НАН України.* 2018. Вип. 29. С. 50–56.

29. Бостан С. К. Концептуальні основи визначення стратегії державного розвитку України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 6. С. 3–7.

30. Братель С. Г. Громадський контроль за діяльністю міліції : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2007. 269 с.

31. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125–131.

32. Буданова М. О Воєнний стан і можливі трансформації особистості поліцейського. *Юридична психологія*. 2023. № 1 (32). С. 79–85.

33. Будзинський М. П. Генеза правових основ кадрового забезпечення поліції. *Наука і правоохоронна діяльність*. 2016. № 2. С. 46–50.

34. Бурбика М. М. Робота з персоналом в органах прокуратури: зміст та напрямки подальшого вдосконалення. *Право і безпека*. 2005. № 4/3. С. 47–50.

35. Васянович Л. В. Адміністративно-правові засади професійного навчання поліцейських в Україні : дис. … д-ра філос. : 081. Харків, 2025. 208 с.

36. Васянович Л. В. Поняття та особливості професійного навчання поліцейських в Україні як об’єкта адміністративно-правового регулювання. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2025. № 1 (34). С. 678–686.

37. Васянович Л. В. Характеристика завдань та функцій професійного навчання поліцейських в Україні. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. № 2 (32). С. 959–967.

38. Васянович Л. В. Характеристика системи правового регулювання професійного навчання поліцейських в Україні. *Наше право*. 2022. № 1. С. 250–255.

39. Великий енциклопедичний юридичний словник / за ред. Ю. С. Шемшученко ; редкол.: В. П. Горбатенко, В. Б. Авер’янов ; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ : Юрид. думка, 2007. 992 с.

40. Ганжа О. О. Первинна підготовка працівників Національної поліції України як чинник їх службової кар’єри. *Юридична наука*. 2020. № 10 (112). С. 70–77.

41. Гаркуша А. Відомча освіта: чому правоохоронці мають бути юристами? *Дніпровський державний університет внутрішніх справ*. 10.01.2020. URL: https://dduvs.edu.ua/2020/01/10/vidomcha-osvita-chomu pravoohorontsi-mayut-buty-yurystamy/.

42. Головков О. М., Олексієнко С. В., Скрипка О. М. Актуальні питання удосконалення різновидів службової підготовки поліцейських. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2024. Вип. 83, т. 2. С. 185–192.

43. Горяченко Р. І. Кадри органів Національної поліції України: поняття та характерні ознаки. *Держава та регіони*. Серія : Правою. 2021. № 4 (74). С. 134–141.

44. Горяченко Р. І. Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект : дис. … д-ра філос. : 081. Київ, 2022. 334 с.

45. Гречишкін Ю. А. Сутність та значення форм управлінської діяльності керівника територіального підрозділу патрульної поліції. *Правовий часопис Донбасу*. 2024. № 1. С. 121–125.

46. Григорчук О. Ю. Адміністративно-правові засади професійного навчання поліцейських в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19332786.

47. Григорчук О. Ю. Адміністративно-правові та організаційні основи планування роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України. *Актуальні питання підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони в умовах війни* : матеріали IIміжнар. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 17 квіт. 2025 р.). Кропивницький : ДонДУВС, 2025. С. 748–751.

48. Григорчук О. Ю. Кадрове забезпечення органів Національної поліції в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. Вип. 2, ч. 2. С. 95–100. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.2.15.

49. Григорчук О. Ю. Підготовка поліцейських в контексті реформування вищої юридичної освіти. *Національна безпека як основа державності: сучасні виклики та механізми реагування* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 11 червня 2026 р.) : у 2 ч. / Нац. акад. внутр. справ. Київ, 2026. Ч. 1. С. 72–73.

50. Григорчук О. Ю. Роль керівника в організаційному забезпеченні діяльності органів і підрозділів Національної поліції України. *Право і правоохоронна діяльність: сучасний вимір і виклики глобалізації* : матеріали кругл. столу (Київ, 5 черв. 2025 р.). Київ : Нац. акад. внур. справ, 2025. С. 77–81.

51. Григорчук О. Ю. Функція «управління персоналом» в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15598091. URL: https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/297/206.

52. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Особливості державної політики у сфері внутрішніх справ. *Наука і правоохорона*. 2025. Вип 3 (69). С. 81–87. DOI: https://doi.org/10.33270/0525693.9.

53. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Трансформація державної політики у сфері внутрішніх справ в умовах формування правової держави та громадянського суспільства в Україні. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 2 (30). С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.33270/02253002.3.

54. Грохольський В. Л. Одеський державний університет внутрішніх справ. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. ; НАН України ; НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2022, оновл. 2023. URL: https://esu.com.ua/article-75200.

55. Гурковський М. П., Єсімов С. С. Зміст і методологія роботи з кадровим резервом у системі МВС України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія : Юридична. 2018. Вип 1. С. 134–145.

56. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800. *Офіційний вісник України*. 2019. № 69. Ст. 2431. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text

57. Диська Д. Г. Адміністративно-правові засади здійснення освітнього процесу у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2020. 240 с.

58. Диська Д. Г. Особливості системи організації освітнього процесу в закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання. *Прикарпатський юридичний вісник.* 2017. Вип. 1, т. 4. С. 151–155.

59. Диська Д. Г. Характеристика наукового та правового регламентування організації освітнього процесу у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання. *Порівняльно-аналітичне право*. 2019. № 5. С. 228–231.

60. Драган О. В. Щодо повноважень Національній поліції України в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 375–379.

61. Дрозд О. Ю. Співвідношення норм трудового та адміністративного права при регулюванні проходження державної служби в Україні : монографія. Херсон : Гельветика, 2016. 480 с.

62. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2020. 237 с.

63. Жуматій І. А. Новітнє поняття кадрових процедур в органах Національної поліції: процесуально-правовий аспект. *Право та державне управління.* 2025. № 3. С. 359–369.

64. Загальна теорія права та держави : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої освіти Національного університету «Одеська юридична академія», факультетів : ФПС, СПФ, ФМПВ / А. Ф. Крижановський, Н. М. Крестовська, Л. Г. Матвеева, С. М. Скуріхін, В. Є. Іванчук. Одеса : Фенікс, 2022. 258 с.

65. Заклади вищої освіти. *Міністерство внутрішніх справ України*. URL: https://mvs.gov.ua/ministry/universities.

66. Звіт Департаменту персоналу МВС України за 2025 рік. Київ : МВС України, 2025. 95 с. *Відомчий документ.*

67. Ізбаш К. С. Зарубіжний досвід підготовки кадрів поліції в європейських країнах. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2013. № 1. С. 36–39.

68. Ізбаш К. С., Славінська І. В. Сучасний стан кадрового забезпечення персоналу органів і підрозділів Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. Вип. 1. С. 165–168.

69. Іноземцева К. О. Кадрова політика в системі судоустрою як основа якісного правосуддя. *Правові новели*. 2019. № 8. С. 76–81.

70. Історія закладу вищої освіти. *Дніпровський державний університет внутрішніх справ*. URL: https://dduvs.edu.ua/zagalna-informatsiya/instoriya-navchalnogo-zakladu/

71. Історія становлення Львівського державного університету внутрішніх справ. *ЛьвДУВС.* URL: https://www.lvduvs.edu.ua/uk/history-uk.html

72. Історія становлення та розвитку Національної академії внутрішніх справ. *НАВС.* URL: https://www.navs.edu.ua/pro-navs/istoriya-navs.html.

73. Карабін Т. О., Лазур Я. В. Затвердження актів планування в структурі інституту інструментів діяльності публічної адміністрації. *Питання адміністративного права* / відп. за вип. Н. Б. Писаренко. Харків, 2018. Кн. 2. С. 151–156.

74. Катеринчук І. П. Правові аспекти оцінки ефективності діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2024. № 2. С. 247–251.

75. Кельман М. М. Доктринальні підходи до розкриття поняття «правове регулювання». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Юридичні науки. 2023. № 3 (39). С. 13–20.

76. Клименко І. В. Теорія і практика психологічного забезпечення професійної підготовки поліцейських : автореф. дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.06. Харків, 2019. 46 с.

77. Кобєлєв О. І. Адміністративно-правові засади роботи з персоналом в органах Державної фіскальної служби України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2016. 204 с.

78. Кобєлєв О. І. Особливості проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби в умовах реформування Державної фіскальної служби України. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2016. № 1, т. 2. С. 39–42.

79. Кобєлєв О. І. Оцінювання результатів службової діяльності персоналу органів державної фіскальної служби України: підстави, форми та наслідки. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2015. № 1, т. 2. С. 198–202.

80. Кобко Є. В. Адміністративно-правовий механізм забезпечення національної безпеки держави : монографія. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 336 с.

81. Кодекс законів про працю України : затв. Законом Української РСР від 10.12.1971 р. № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text.

82. Колєснік Т. В. Шляхи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу Національної поліції. *Українська поліцеїстика: теорія, законодавство, практика*. 2024. № 1 (1). С. 165–173.

83. Комплексна програма кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення законності і дисципліни на 2001–2005 роки : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 30.06.2001 р. № 515. *Відомчий документ*. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/ss-61583241/61583241

84. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

85. Концепція розвитку юридичної освіти. *Міністерство освіти і науки*. URL: https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/koncepciya-vdoskonalennya-pravnichoyi-yuridichnoyi-osviti-dlya-fahovoyi-pidgotovki-pravnika.

86. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби: теоретико-методологічна основа. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 196–206.

87. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26–31.

88. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади : дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2002. 389 с.

89. Мерденов Ю. В. Адміністративно-правове забезпечення управління персоналом в органах Національної поліції України : дис. … д-ра філос. : 081. Одеса, 2024. 268 с.

90. Мерденов Ю. В. Пріоритетні вектори професійної підготовки поліцейських в сучасних умовах. *Право та суспільство.* 2023. № 4. С. 218–223.

91. Мещеряков М. О. Адміністративно-правові інструменти здійснення планування у сферах національної безпеки і оборони. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 595–597.

92. Мещеряков М. О. Принципи планування у сферах національної безпеки і оборони України. *Право та державне управління*. 2022. № 3. С. 517–521.

93. Мещеряков М. О. Суб’єкти планування у сферах національної безпеки і оборони України. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2025. Вип. 5. С. 176–181.

94. Миронець І. М. Адміністративно-правове регулювання будівельної діяльності в Україні : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2012. 235 с.

95. Михайленко П. П., Кондратьєв Я. Ю. Історія міліції України у документах і матеріалах : у 3 т. Т. 3 : 1946–1990. Київ : Ґенеза, 2000. 616 с.

96. Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів : затв. Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18.12.2003 р. № 341. *ІПС ЛІГА:ЗАКОН*. URL: https://ips.ligazakon.net/document/FIN11220.

97. Міліція України у 1917–2002 рр. (Історія, організація та діяльність, дотримання законності, підготовка кадрів) / П. П. Михайленко, В. А. Довбня та ін. Київ : Текст, 2002. 122 с.

98. Момот В. М. Робота з персоналом в органах та підрозділах Державної податкової адміністрації України: теоретичні та організаційно-правові засади : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2006. 204 с.

99. Момот В. М. Сутність кадрової функції Державної податкової адміністрації України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2007. № 4. С. 153–155.

100. Назимко Є. С., Пономарьова Т. І., Лосич С. В. Особливості здійснення правоохоронної діяльності на деокупованих територіях : навч. посіб. Кропивницький : ДонДУВС, 2024. 199 с.

101. Національна поліція України розпочинає реалізацію Стратегії розвитку на 2026–2030 роки. *Національна поліція України*. 2025. URL: https://npu.gov.ua/natsionalna-politsiia-ukrainy-rozpochynaie-realizatsiiu-stratehii-rozvytku-na-20262030-roky.

102. Олексюк В. В. Поняття та значення кадрових процедур в Національній поліції України. *Вісник Кримінологічної асоціації України.* 2023. № 2 (29). С. 506–515.

103. Павловська І. В. Організаційно-правові засади забезпечення законності в діяльності органів міліції УСРР (УРСР) (1919 рік – перша половина 1941) : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.01. Київ, 2016. 242 с.

104. Панченко Г. О. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10 (12). С. 123–135.

105. Пасько О. М., Прудка Л. М. *Саморегуляція психічного стану поліцейського під час стресу в умовах воєнного стану. Одеса :* Юридика, 2022. 68 с.

106. Пенькова Н. Є. Психологічна готовність військовослужбовців національної гвардії України до службово-бойової діяльності у процесі проведення антитерористичної операції : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09. Харків, 2015. 197 с.

107. Перепелиця А. В. Адміністративно-правове регулювання підготовки персоналу органів внутрішніх справ України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Львів, 2009. 272 с.

108. Пєров А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями. *Правова держава*. 2017. № 25. С. 83–89.

109. Підгірний В. І. Зарубіжний досвід професійної підготовки працівників поліції Великобританії, США, Франції та його впровадження в Україні. *Світовий досвід підготовки кадрів поліції та його впровадження в Україні* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 18 вересня 2016 р. Дніпропетровськ, 2016. С. 289–291.

110. План заходів, спрямованих на виконання Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.08.2024 р. № 792-р. *Офіційний вісник України*. 2024. № 81. Ст. 4799. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792-2024-%D1%80#Text.

111. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / за заг. ред. Ю. Ф. Кравченка. Київ : Нац. акад. внутр. справ України, 1999. 702 с.

112. Політика, право і влада в контексті трансформаційних процесів в Україні : монографія / І. О. Кресіна, А. С. Матвієнко, Н. М. Оніщенко та ін. ; за ред. І. О. Кресіної. Київ : Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України, 2016. 304 с.

113. Положення про вищі навчальні заклади МВС : затв. Наказом Міністерства внутрішніх справ України від 14.02.2008 р. № 62. *Офіційний вісник України.* 2018. № 21. Ст. 615. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-08#Text.

114. Положення про відділ персоналу Національної академії внутрішніх справ : затв. Наказом Національної академії внутрішніх справ від 07.02.2024 р. № 173. *Відомчий документ.*

115. Порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту : затв. Наказом Міністерства внутрішніх справ України від 26.05.2020 р. № 412. *Офіційний вісник України.* 2020. № 48. Ст. 1523. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0496-20#Text

116. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text.

117. Про внесення змін до деяких законів України щодо військової освіти та науки : Закон України від 17.12.2021 р. № 1986-IX. *Офіційний вісник України.* 2022. № 5. Ст. 299. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1986-20#n10

118. Про внесення змін до законів України «Про Національну поліцію» та «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» з метою оптимізації діяльності поліції, у тому числі під час дії воєнного стану»: Закон України від 15.03.2022 р. № 2123-IX. *Офіційний вісник України.* 2022. № 37. Ст. 1977. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2123-20/print.

119. Про грошове забезпечення поліцейських Національної поліції : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 988. *Офіційний вісник України.* 2015. № 96. Ст. 3281. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2015-п#Text.

120. Про державну таємницю : Закон від 21.01.1994 р. № 3855-XII. *Відомості Верховної Ради України.* 1994. № 16. Ст. 93. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3855-12/page2.

121. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : Закон України від 15.03.2018 р. № 2337-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 29. Ст. 233. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19#Text.

122. Про Європейський кодекс поліцейської етики : Рекомендація Rec(2001)10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-учасницям від 19.09.2001 р. *Human Rights Education Associates*. URL: https://hrea.org/wp-

content/uploads/2021/02/Recommendation-Rec200110_European-Code-of-Police-Ethics_Ukrainian.pdf.

123. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

124. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056**.** URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

125. Про зареєстровані кримінальні правопорушення та результати їх досудового розслідування. *Офіс Генерального прокурора України*. URL: http://www.gp.gov.ua/ua/stat.html.

126. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. Ст. 527. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2411-17.

127. Про затвердження Державного освітнього стандарту з професії «Поліцейський (за спеціалізаціями)» : Наказ Міністерства освіти і науки України від 07.11.2024 р. № 1592. *Міністерство освіти і науки України.* URL: https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-derzhavnoho-osvitnoho-standartu-z-profesii-politseiskyi-za-spetsializatsiiamy#layout-content.

128. Про затвердження Інструкції з організації обліку персоналу в Міністерстві внутрішніх справ України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 08.07.2019 р. № 547. *Відомчий документ.* URL: *https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0830-19#Text*

129. Про затвердження Інструкції з оформлення документів у системі МВС України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 27.07.2012 р. № 650. *ІПС ЛІГА:ЗАКОН*. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MVS384

130. Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 17.11.2015 р. № 1465. *Офіційний вісник України*. 2015. № 90. Ст. 3073. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1445-15#Text.

131. Про затвердження нормативів чисельності курсантів, слухачів, ад'юнктів (аспірантів), які навчаються за державним замовленням у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, що належать до сфери управління МВС, на одну посаду науково-педагогічного працівника : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 17.01.2023 р. № 21. *Відомчий документ.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0198-23#Text

132. Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.06.2000 р. № 963. *Офіційний вісник України*. 2000. № 24. Ст. 1015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-2000-п#Text.

133. Про затвердження Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 09.02.2016 р. № 90. *Відомчий документ*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0306-16#Text

134. Про затвердження Положення про вищі навчальні заклади МВС : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 14.02.2008 р. № 62. *Офіційний вісник України.* 2018. № 21. Ст. 615. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-08#Text.

135. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2015 р. № 1052. *Офіційний вісник України.* 2015. № 102. Ст. 3514. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text.

136. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 р. № 878. *Офіційний вісник України.* 2015. № 89. Ст. 2972. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-п#Text.

137. Про затвердження Положення про Національну поліцію : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 р. № 877. *Офіційний вісник України.* 2015. № 89. Ст. 2971. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-п#Text.

138. Про затвердження Положення про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 16.02.2016 р. № 105 ; зі змінами від 11.12.2023 р № 1018. *Відомчий документ.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0576-16/ed20160618#Text

139. Про затвердження Положення про організацію первинної професійної підготовки поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 16.02.2016 р. № 105. *Відомчий документ*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0576-16/ed20160618#Text

140. Про затвердження Положення про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 24.12.2015 р. № 1625. *Офіційний вісник України.* 2016. № 11. Ст. 485. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-16#Text.

141. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 26.01.2016 р. № 50. *Офіційний вісник України.* 2016. № 22. Ст. 861. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#Text.

142. Про затвердження Положення про повноваження ректора закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських, із застосування заохочень і дисциплінарних стягнень : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 25.03.2019 р. № 209. *Відомчий документ*.

143. Про затвердження Положення про порядок відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення курсантів (слухачів) вищих навчальних закладів МВС : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 07.09.2009 р. № 381. *Відомчий документ*.

144. Про затвердження Положення про порядок відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення осіб, які навчаються у закладах вищої освіти, та надання їм академічної відпустки : Наказ Міністерства освіти і науки

України від 07.02.2024 р. № 134. *Офіційний вісник України.* 2024. № 35. Ст. 2224. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0509-24#Text.

145. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. *Офіційний вісник України.* 2019. № 19. Ст. 648. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text.

146. Про затвердження Порядку виплати надбавки за стаж наукової роботи : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2004 р. № 494. *Офіційний вісник України.* 2004. № 16. Ст. 1111. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2004-п#Text.

147. Про затвердження Порядку відшкодування особами витрат, пов'язаних з їх утриманням у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2017 р. № 261. *Офіційний вісник України.* 2017. № 33. Ст. 1049. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2017-п#Text.

148. Про затвердження Порядку добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання до закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку кадрів для Міністерства внутрішніх справ України і Національної поліції України, та вищого військового навчального закладу Національної гвардії України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 15.04.2016 р. № 315. *Офіційний вісник України.* 2016. № 41. Ст. 1557. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0668-16#Text.

149. Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із Наказ Міністерства внутрішніх справ МВС України від 06.02.2019 р. № 88. *Офіційний вісник України.* 2019. № 30. Ст. 1080. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-19#Text.

150. Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у науково-дослідних установах, закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, що належать до сфери управління МВС України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 28.11.2017 р. № 963. *Відомчий документ*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1534-17#Text

151. Про затвердження Порядку підготовки та видання наказів щодо проходження служби в поліції : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 23.11.2016 р. № 1235. *Відомчий документ.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-16#Text

152. Про затвердження Порядку та умов виплати грошового забезпечення поліцейським Національної поліції та здобувачам вищої освіти закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку поліцейських : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 06.04.2016 р. № 260. *Офіційний вісник України.* 2016. № 39. Ст. 1497. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0669-16#Text.

153. Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.04.2013 р. № 306. *Офіційний вісник України.* 2013. № 33. Ст. 1167. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2013-%D0%BF#Text.

154. Про затвердження Порядку формування та ведення особових справ поліцейських : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 12.05.2016 р. № 377. *Відомчий документ.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-16#Text

155. Про затвердження Професійних, освітніх і кваліфікаційних вимог, яким повинні відповідати поліцейські для зайняття вакантних посад у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 13.02.2020 р. №

123. *Офіційний вісник України.* 2020. № 18. Ст. 723. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0199-20#Text.

156. Про затвердження Рекомендацій щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів) : Наказ Міністерства освіти і науки України від 05.10.2015 р. № 1005. *Інформаційний збірник Мністерства освіти і науки України.* 2015. № 11. С. 83. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1005729-15#Text.

157. Про затвердження типових форм контрактів про здобуття освіти в закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 01.03.2017 р. № 173. *Офіційний вісник України.* 2017. № 26. Ст. 759. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0321-17#Text.

158. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України.* 2010. № 34. Ст. 481. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text.

159. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки : Указ Президента України від 11.05.2023 р. № 273/2023. *Офіційний вісник України.* 2023. № 51. Ст. 2823. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text.

160. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 3. Ст. 25. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text.

161. Про національну безпеку : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.

162. Про Національну поліцію : Закон від 02.07.2015 р. № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text

163. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298. *Офіційний вісник України.* 2002. № 36. Ст. 1699. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-п#Text.

164. Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 25.12.2015 р. № 1631. *Відомчий документ*.

165. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. *Офіційний вісник України.* 2022. № 31. Ст. 1634. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text.

166. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text.

167. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 49. Ст. 668. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text

168. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text.

169. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. *Відомості Верховної Ради України.* 2012. № 39. Ст. 462. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text.

170. Про реорганізацію кадрових апаратів органів внутрішніх справ : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 14.01.1996 р. № 20. *Відомчий документ*.

171. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.11.2017 р. № 1023-р. *Офіційний вісник України.* 2018. № 23. Ст. 808. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-р#Text

172. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів : Закон України від 20.11.2012 р. № 5499-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 1. Ст. 6. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17#Text.

173. Проневич О. С. Моделі управління поліцією: аналіз зарубіжного досвіду. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності.* 2009. № 1. С. 145–167.

174. Пугач В. О. Нормативно-правове забезпечення підготовки кадрів для Національної поліції. *Сучасна європейська поліцеїстика та можливості її використання в діяльності Національної поліції України* : зб. доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 11 квітня 2019 р. Харків, 2019. С. 206–209. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/11_04_2019/pdf/105.pdf.

175. Романенко О. В. Методологічні засади вивчення особистісних трансформацій в умовах воєнного стану. *Юридична психологія*. 2024. № 2 (35). С. 17–24.

176. Ромашов Ю. С. Принципи публічного адміністрування кадрового забезпечення Національної поліції України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 6. С. 100–104.

177. Рябченко О. Зміст державного регулювання господарської діяльності. *Право України*. 2006. № 1. С. 81–84.

178. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.

179. Сокуренко В. В. Підготовка кадрів для сектору безпеки і оборони як передумова забезпечення національної безпеки України. *Право і безпека*. 2021. № 3. С. 209–218.

180. Статус поліції: міжнародні стандарти і зарубіжне законодавство / за заг. ред. О. А. Банчука. Київ : Москаленко О. М., 2013. 588 с.

181. Стеценко С. Г. Адміністративне право України : навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 624 с.

182. Стратегія національної безпеки України : затв. Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. *Офіційний вісник України*. 2020. № 75. Ст. 2377. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020.

183. Стратегія роботи з кадрами (HRMStrategy) в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року : затв. Наказом Міністерства внутрішніх справ України, Офісу Генерального прокурора, СБУ, ДБР, БЕБ, МФУ від 05.01.2026 р. № 22/3/4/3/1/5. *Міністерство внутрішніх справ України*. URL: https://mvs.gov.ua/upload/2/2/4/2/9/4/strategiia-roboti-z-kadrami-v-organax-pravoporiadku-ta-prokuraturi-na-period-do-2030-roku.pdf.

184. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : схв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. *Офіційний вісник України.* 2022. № 33. Ст. 1803. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text.

185. Стратегія розвитку на 2026–2030 роки. *Національна поліція України*. URL: https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/prezantaciia-strategiyi-rozvitku.pdf.

186. Тарахович Т. І. Правове регулювання та правотворчість: співвідношення понять. *Держава і право* : зб. наук. праць. Юридичні і політичні науки. 2010. Вип. 49. С. 9–16.

187. Теорія управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / за заг. ред. В. А. Ліпкан. Київ : КНТ, 2007. 880 с.

188. Тичина Д. М., Волуйко О. М. Психологічні виклики професійної діяльності поліцейських при розслідуванні воєнних злочинів. *Журнал східноєвропейського права*. 2026. № 146. С. 400–408.

189. Тичина Д. М., Григорчук О. Ю. Генеза підготовки персоналу в системі Міністерства внутрішніх справ України. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2025. № 3 (2). С. 266–272.

190. Тичина Д. М., Грицюк І. В. Концептуалізація державної політики у сфері правоохоронної діяльності: теоретико-правовий підхід. *Київський часопис права*. 2024. № 1. С. 41–47.

191. Тишлек М. М. Генеза формування та розвитку функції кадрового забезпечення управління в органах поліції. *Держава і регіони.* Серія : Право. 2022. № 4. С. 188–193.

192. Тишлек М. М. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України : дис. … д-ра філос. : 081. Кропивницький, 2023. 211 с.

193. Тишлек М. М. Функції кадрового забезпечення управління в системі органів Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 629–632.

194. Управління органами Національної поліції України : підручник / О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін. ; за заг. ред. В. В. Сокуренка. Харків : Стильна типографія, 2017. 580 с.

195. Форостян О. С., Романов М. Ю. Адміністративно-правове регулювання діяльності Національної поліції України в умовах дії правового режиму воєнного стану : монографія. Дніпро : Дніпровський держ. ун-т внутр. справ. Київ : 7БЦ, 2025. 224 с.

196. Форостян О. С. Адміністративно-правовий статус Національної поліції України як суб’єкта забезпечення прав і свобод людини і громадянина в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Науковий вісник публічного та приватного права.* 2023. Вип. 5. С. 228–232.

197. Форостян О. С. Шляхи удосконалення адміністративно-правового регулювання діяльності Національної поліції України в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Право і суспільство.* 2024. № 2. С. 228–232.

198. Цифровізація освіти і науки в період російсько-української війни та відновлення України : оглядове видання / А. Г. Гуралюк, В. В. Коваленко, Д. О. Закатнов та ін. Київ, 2025. 318 с.

199. Чернявський С. С., Лупало О. А. Основні напрями реформування органів внутрішніх справ України в контексті досвіду зарубіжних країн та європейських стандартів діяльності поліції : аналіт. огляд. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2015. 153 с.

200. Чудновець І. С. Напрями удосконалення кадрового забезпечення управління в органах державної влади України. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2026. № 1 (43). С. 1100–1108.

201. Шаповал Р., Солнцева Х. Оптимізація адміністративних процедур кадрової політики Національної поліції України. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. № 12. С. 157–163.

202. Шевчук Г. В., Волуйко О. М. Кадрова робота у відомчих закладах вищої освіти МВС: адміністративно-правові здобутки та дискусійні питання. *Європейські перспективи*. 2026. № 2, ч. 1. С. 379–386.

203. Щодо застосування окремих положень Закону України "Про запобігання корупції" стосовно запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання обмежень щодо запобігання корупції : метод. реком. Національного агентства з питань запобігання корупції від 21.10.2022 р. № 13. *Національне агентство з питань запобігання корупції.* URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Metodychni-rekomendatsiyi-vid-21.10.2022-13.pdf.

204. Яра О. С., Світличний О. П. Функції правоохоронних органів України в умовах режиму воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4. С. 472–476.

205. Bachelor of Police Services education. *Suomi.fi*. URL: https://www.suomi.fi/services/bachelor-of-police-services-education-police-university-college/8a524c44-987d-40d3-9f4e-4070de40cf35.

206. CEPOL – European Union Agency for Law Enforcement Training : official website. URL: https://www.cepol.europa.eu/.

207. Dekanoidze K., Khelashvili M. Police Education and Training Systems in the OSCE Region. Kyiv : OSCE Project Co-ordinator in Ukraine, 2018. 164 p.

208. Estonian Academy of Security Sciences : official website. URL: https://www.sisekaitse.ee/en.

209. Master Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement. *Deutsche Hochschuleder Polizei*. URL: https://www.dhpol.de/studium/master_oev_polizeimanagement/master_oev_polizeimanagement.php.

210. Netherlands Police Academy : official website. URL: https://www.politieacademie.nl/en.

211. Regulation (EU) 2015/2219 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on the European Union Agency for Law Enforcement Training (CEPOL) and replacing and repealing Council Decision 2005/681/JHA. URL: https://www.cepol.europa.eu/documents/regulation-eu-2015-2219-european-parliament-and-council-25-november-2015.

212. The list of current academic programs and the material covered. *Police Academy in Szczytno*. URL: https://akademiapolicji.edu.pl/erasmus/information-for-incoming-students/the-list-of-current-academic-programs-and-the-material-covered.

213. The structure of the degree. *Police University College*. URL: https://polamk.fi/en/the-structure-of-the-degree.

214. Training. *Federal Bureau of Investigation*. URL: https://www.fbi.gov/how-we-investigate/training.

ДОДАТКИ

Додаток А

Акти впровадження

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор
Національної академії
внутрішніх справ,
доктор юридичних наук, професор
полковник поліції
Олег ТАРАСЕНКО
_____ 2026 року

АКТ

22 . 06 . 2026 м. Київ № 188-НД

Впровадження результатів дисертації
Григорчук Олени Юріївни
«Адміністративно-правові засади роботи
з персоналом у закладах вищої освіти
Міністерства внутрішніх справ України»

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

– т.в.о. начальника відділу організації наукової діяльності, кандидата філософських наук, старшого дослідника Антіпової Ольги Петрівни;

– завідувача кафедри адміністративного права та процесу, доктора юридичних наук, професора Доценка Олександра Сергійовича;

– начальника відділу аспірантури (ад'юнктури) і докторантури, доктора юридичних наук, професора Тихонової Олени Вікторівни;

– завідувача загальної бібліотеки Гайдар Людмили Георгіївни.

Комісія розглянула й узагальнила матеріали дисертації, поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю D8 «Право», та наукові праці здобувача кафедри адміністративного права та процесу Григорчук Олени Юріївни «Адміністративно-правові засади роботи з персоналом у закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України» та на основі проведеного аналізу зробила висновок, що в роботі розв'язано комплексну науково-прикладну задачу щодо формування адміністративно-правових засад роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України із визначенням шляхів реалізації низки праксеологічних завдань в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни.

Проаналізовано основні результати дослідження О.Ю. Григорчук, зокрема наукові праці, у яких опубліковано теоретичні положення дисертації:

1. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Трансформація державної політики у сфері внутрішніх справ в умовах формування правової держави та громадянського

суспільства в Україні. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 2 (30). С. 24–30. DOI https://doi.org/10.33270/02253002.3

2. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Особливості державної політики у сфері внутрішніх справ. *Наука і правоохорона*. 2025. Вип 3 (69). С. 81–87. DOI https://doi.org/10.33270/0525693.9

3. Тичина Д. М., Григорчук О. М. Генеза підготовки персоналу в системі Міністерства внутрішніх справ України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3. Ч. 2. С. 411–416. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.43

4. Григорчук О. Ю. Функція «управління персоналом» в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15598091

5. Григорчук О. Ю. Кадрове забезпечення органів Національної поліції в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. Вип. 2. Ч. 2. С. 95–100. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.2.15

6. Григорчук О. Ю. Адміністративно-правові засади професійного навчання поліцейських в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19332786.

7. Григорчук О. Ю. Роль керівника в організаційному забезпеченні діяльності органів і підрозділів Національної поліції України. *Право і правоохоронна діяльність: сучасний вимір і виклики глобалізації* : матеріали кругл. столу (Київ, 5 черв. 2025 р.). Київ : Нац. акад. внур. справ, 2025. С. 77–81

8. Григорчук О. Ю. Підготовка поліцейських в контексті реформування вищої юридичної освіти. *Національна безпека як основа державності: сучасні виклики та механізми реагування* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 черв. 2026 р.) : у 2 ч. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2026. Ч. 1. С. 72–73.

На підставі проведеного аналізу комісія дійшла висновку, що зазначені вищі матеріали дисертаційного дослідження О.Ю. Григорчук системно використовуються в науковій діяльності НАВС під час підготовки монографій, підручників і навчальних посібників, розроблення методичних рекомендацій, узагальнення аналітичних матеріалів, а також у межах обгрунтування пропозицій до чинних проєктів нормативно-правових актів, підготовка яких передбачає здійснення наукових досліджень.

Члени комісії: **Ольга АНТІПОВА**

Олександр ДОЦЕНКО

Олена ТИХОНОВА

Людмила ГАЙДАР

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор Національної академії
внутрішніх справ
доктор юридичних наук,
професор
полковник поліції
Сергій ЧЕРНЯВСЬКИЙ

22.06 2026 року

АКТ

22.06.2026 м. Київ № 187-01

Впровадження результатів дисертації
Григорчук Олени Юріївни
«Адміністративно-правові засади роботи
з персоналом у закладах вищої освіти
Міністерства внутрішніх справ України»

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

– начальника відділу організації освітнього процесу Бойчук Вікторії Олександрівни;

– т.в.о. начальника відділу організації наукової діяльності, кандидата філософських наук, старшого дослідника Антіпової Ольги Петрівни;

– завідувача кафедри адміністративного права та процесу, доктора юридичних наук, професора Доценка Олександра Сергійовича;

– начальника відділу аспірантури (ад'юнктури) і докторантури, доктора юридичних наук, професора Тихонової Олени Вікторівни;

– завідувача загальної бібліотеки Гайдар Людмили Георгіївни.

Комісія розглянула й узагальнила матеріали дисертації «Адміністративно-правові засади роботи з персоналом у закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України» здобувача кафедри адміністративного права та процесу Національної академії внутрішніх справ Григорчук Олени Юріївни, поданої на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності D8 «Право», а також наукові праці в яких опубліковані основні положення наукової праці, зокрема:

1. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Трансформація державної політики у сфері внутрішніх справ в умовах формування правової держави та громадянського

2. суспільства в Україні. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 2 (30). С. 24–30. DOI https://doi.org/10.33270/02253002.3

3. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Особливості державної політики у сфері внутрішніх справ. *Наука і правоохорона*. 2025. Вип 3 (69). С. 81–87. DOI https://doi.org/10.33270/0525693.9

4. Тичина Д. М., Григорчук О. М. Генеза підготовки персоналу в системі Міністерства внутрішніх справ України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3. Ч. 2. С. 411–416. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.43

5. Григорчук О. Ю. Функція «управління персоналом» в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15598091

6. Григорчук О. Ю. Кадрове забезпечення органів Національної поліції в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. Вип. 2. Ч. 2. С. 95–100. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.2.15

7. Григорчук О. Ю. Адміністративно-правові засади професійного навчання поліцейських в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19332786.

8. Григорчук О. Ю. Роль керівника в організаційному забезпеченні діяльності органів і підрозділів Національної поліції України. *Право і правоохоронна діяльність: сучасний вимір і виклики глобалізації* : матеріали кругл. столу (Київ, 5 черв. 2025 р.). Київ : Нац. акад. внур. справ, 2025. С. 77–81

9. Григорчук О. Ю. Підготовка поліцейських в контексті реформування вищої юридичної освіти. *Національна безпека як основа державності: сучасні виклики та механізми реагування* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 черв. 2026 р.) : у 2 ч. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2026. Ч. 1. С. 72–73.

На основі проведеного аналізу наданих матеріалів комісія дійшла висновку, що наукові праці О.Ю. Григорчук містять обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації й можуть бути впроваджені до використання в освітньому процесі Національної академії внутрішніх справ, зокрема під час підготовки лекцій, методичних рекомендацій, тестових завдань і дидактичних матеріалів з навчальних дисциплін «Адміністративне право», «Кадровий менеджмент та сучасні технології роботи з персоналом», «Публічна служба і кадрові процеси», «Управління в правоохоронних органах», «Стратегічне управління людськими ресурсами», а також проведення різних видів занять за відповідними дисциплінами в системі підвищення кваліфікації працівників органів системи МВС України.

Члени комісії: **Вікторія БОЙЧУК**

Ольга АНТІПОВА

Олександр ДОЦЕНКО

Олена ТИХОНОВА

Людмила ГАЙДАР

Додаток Б

ЗВЕДЕНІ ДАНІ
опитування 55 працівників Департаменту персоналу й Департаменту освіти, науки та спорту МВС України, 128 працівників кадрового забезпечення НПУ з усіх регіонів країни та 155 співробітників Національної академії внутрішніх справ щодо адміністративно-правових засад роботи з персоналом у ЗВО системи МВС України

Примітка. У питаннях, які передбачають можливість вибору кількох варіантів відповідей, сумарні показники можуть перевищувати 100 %.

Питання та варіанти відповідей	МВС України (55)	НПУ (128)	НАВС (155)
1. Як Ви оцінюєте сучасний стан адміністративно-правового забезпечення роботи з персоналом у ЗВО системи МВС України?			
а) належний і достатній	18 %	14 %	16 %
б) загалом задовільний, але потребує удосконалення	49 %	46 %	48 %
в) недостатній через наявність нормативних і організаційних прогалин	29 %	35 %	31 %
г) важко відповісти	4 %	5 %	5 %
2. Які проблеми найбільше ускладнюють роботу з персоналом у ЗВО системи МВС України? (можна обрати кілька варіантів)			
а) застарілість окремих відомчих нормативно-правових актів	67 %	58 %	62 %
б) фрагментарність регулювання кадрових процедур	61 %	64 %	57 %
в) нечіткість правового статусу окремих категорій персоналу	49 %	52 %	55 %
г) недостатня цифровізація кадрових процесів	55 %	69 %	63 %
ґ) недосконаліть кадрового планування	58 %	66 %	51 %
д) вплив воєнного стану на стабільність кадрового складу	72 %	76 %	68 %

3. Чи підтримуєте Ви необхідність прийняття нового Положення про ЗВО із специфічними умовами навчання, що належать до сфери управління МВС України?			
а) так, повністю підтримую	74 %	68 %	71 %
б) підтримую за умови доопрацювання окремих положень	21 %	25 %	23 %
в) не підтримую	2 %	3 %	2 %
г) важко відповісти	3 %	4 %	4 %
4. Які положення нового відомчого акта потребують найдетальнішого врегулювання? (можна обрати кілька варіантів)			
а) повноваження МВС України як засновника	64 %	57 %	59 %
б) структура ЗВО МВС України та організаційно-штатна робота	61 %	72 %	58 %
в) правовий статус постійного й перемінного складу	58 %	63 %	66 %
г) порядок управління ЗВО МВС України	47 %	44 %	53 %
ґ) фінансово-економічні та матеріально-технічні відносини	42 %	39 %	48 %
д) міжнародне співробітництво та академічна мобільність	36 %	31 %	44 %
5. Як Ви оцінюєте стан кадрового планування у ЗВО системи МВС України?			
а) планування є системним і достатньо ефективним	24 %	18 %	21 %
б) планування здійснюється, але переважно потребує удосконалення	52 %	49 %	50 %
в) планування має переважно ситуативний характер	21 %	29 %	25 %
г) важко відповісти	3 %	4 %	4 %
6. Які інструменти доцільно використовувати для удосконалення кадрового планування? (можна обрати кілька варіантів)			
а) паспорт кадрової спроможності ЗВО МВС України	73 %	69 %	65 %

б) кадровий аудит	68 %	71 %	62 %
в) прогнозування потреб відповідно до державного замовлення	61 %	66 %	59 %
г) цифровий реєстр вакансій, компетентностей і навантаження	58 %	74 %	67 %
ґ) сценарне планування в умовах воєнного стану	64 %	70 %	61 %
д) регулярний моніторинг кадрових ризиків	55 %	68 %	57 %
7. Які проблеми організаційно-штатної роботи у ЗВО системи МВС України є найбільш відчутними? (можна обрати кілька варіантів)			
а) дисбаланс між освітніми, науковими, адміністративними та службовими функціями	56 %	63 %	61 %
б) перевантаження окремих категорій персоналу	62 %	71 %	69 %
в) наявність вакантних посад у ключових підрозділах	49 %	66 %	53 %
г) недостатня гнучкість штатної структури	57 %	61 %	48 %
ґ) формальний підхід до коригування штатів	45 %	58 %	42 %
8. Чи доцільно щорічно коригувати штати ЗВО МВС України з урахуванням обсягів замовлення на підготовку фахівців?			
а) так, це має бути обов’язковою процедурою	69 %	72 %	64 %
б) так, але з урахуванням стабільності освітнього процесу	25 %	22 %	29 %
в) недоцільно	3 %	2 %	2 %
г) важко відповісти	3 %	4 %	5 %
9. Як Ви оцінюєте ефективність добору, конкурсного відбору та призначення персоналу у ЗВО системи МВС України?			
а) ефективна та прозора	27 %	21 %	24 %
б) загалом ефективна, але потребує удосконалення	53 %	49 %	51 %

в) недостатньо ефективна через формалізацію процедур	17 %	26 %	21 %
г) важко відповісти	3 %	4 %	4 %
10. Які критерії мають бути пріоритетними під час добору персоналу до ЗВО системи МВС України? (можна обрати кілька варіантів)			
а) професійний та службовий досвід	69 %	78 %	64 %
б) педагогічна або науково-педагогічна компетентність	55 %	49 %	76 %
в) знання законодавства й відомчих процедур	66 %	71 %	62 %
г) психологічна стійкість	61 %	74 %	68 %
ґ) доброчесність і службова репутація	74 %	69 %	71 %
д) цифрові компетентності	48 %	56 %	53 %
е) бойовий або практичний правоохоронний досвід	52 %	67 %	58 %
11. Як Ви оцінюєте організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ЗВО системи МВС України?			
а) ефективна і відповідає сучасним потребам	26 %	19 %	31 %
б) частково ефективна, але потребує оновлення змісту і форм	56 %	57 %	53 %
в) недостатньо ефективна	15 %	20 %	13 %
г) важко відповісти	3 %	4 %	3 %
12. Які форми професійного розвитку персоналу є найбільш доцільними? (можна обрати кілька варіантів)			
а) стажування у практичних підрозділах	72 %	81 %	76 %
б) короткострокові тематичні тренінги	58 %	63 %	61 %
в) дистанційні курси та цифрові освітні платформи	49 %	54 %	57 %
г) наставництво і супервізія	46 %	52 %	49 %
ґ) міжнародні навчальні програми та обміни	41 %	38 %	55 %
д) психологічна підготовка до дій у кризових умовах	64 %	73 %	66 %

13. Який освітній продукт має бути результатом стажування працівника ЗВО МВС України у практичному підрозділі? (можна обрати кілька варіантів)			
а) практичний кейс	66 %	74 %	71 %
б) сценарій практичного заняття	58 %	63 %	68 %
в) оновлений силабус або робоча програма	49 %	42 %	73 %
г) методична рекомендація	52 %	48 %	64 %
ґ) тренінговий модуль	61 %	67 %	69 %
д) відеоматеріал або навчальна презентація	37 %	44 %	51 %
е) аналітична довідка для керівництва	55 %	59 %	46 %
14. Наскільки актуальним є розвиток післядипломної освіти, службової підготовки та безперервного професійного розвитку персоналу?			
а) надзвичайно актуальним	68 %	73 %	70 %
б) актуальним, але потребує ресурсного забезпечення	27 %	22 %	25 %
в) другорядним	2 %	2 %	1 %
г) важко відповісти	3 %	3 %	4 %
15. Як Ви оцінюєте стан психологічної підтримки персоналу ЗВО системи МВС України?			
а) достатній	22 %	18 %	24 %
б) частково достатній	48 %	45 %	49 %
в) недостатній в умовах воєнного стану	26 %	33 %	23 %
г) важко відповісти	4 %	4 %	4 %
16. Які заходи мають сприяти формуванню психологічної стійкості персоналу? (можна обрати кілька варіантів)			
а) регулярна психологічна діагностика	58 %	62 %	54 %
б) тренінги зі стресостійкості та саморегуляції	71 %	76 %	73 %
в) навчання кризовій комунікації	56 %	64 %	61 %
г) індивідуальне психологічне консультування	52 %	49 %	57 %

ґ) реабілітаційні програми для працівників із досвідом виконання завдань у районах бойових дій	63 %	72 %	66 %
д) наставництво для новопризначених працівників	47 %	51 %	49 %
17. Які проблеми кар'єрного розвитку та кадрового резерву у ЗВО системи МВС України є найбільш суттєвими? (можна обрати кілька варіантів)			
а) недостатня прозорість формування кадрового резерву	61 %	66 %	58 %
б) формальний характер окремих процедур оцінювання	49 %	57 %	52 %
в) повільне кар'єрне просування перспективних працівників	43 %	51 %	47 %
г) недостатність програм підготовки майбутніх керівників	55 %	62 %	59 %
ґ) слабкий зв'язок між результатами роботи і просуванням	58 %	64 %	56 %
18. Яку модель кадрового резерву доцільно запровадити у ЗВО системи МВС України?			
а) оперативний і стратегічний кадровий резерв одночасно	72 %	76 %	69 %
б) лише оперативний резерв для швидкого заміщення посад	13 %	15 %	11 %
в) лише стратегічний резерв для підготовки керівників	10 %	6 %	15 %
г) важко відповісти	5 %	3 %	5 %
19. Як Ви оцінюєте рівень цифровізації роботи з персоналом у ЗВО системи МВС України?			
а) функціонує інтегрована цифрова кадрова система	12 %	9 %	10 %
б) цифровізація є частковою і фрагментарною	54 %	47 %	51 %
в) кадрові процеси переважно залишаються паперовими	31 %	40 %	35 %
г) важко відповісти	3 %	4 %	4 %

20. Які модулі має охоплювати інтегрована цифрова кадрова система? (можна обрати кілька варіантів)			
а) облік персоналу та особових справ	76 %	82 %	74 %
б) облік вакансій, компетентностей і кадрових потреб	69 %	78 %	65 %
в) планування професійного розвитку і підвищення кваліфікації	58 %	61 %	67 %
г) моніторинг навантаження персоналу	63 %	71 %	66 %
ґ) оцінювання результатів діяльності та атестування	67 %	74 %	62 %
д) аналітика кадрових ризиків	55 %	68 %	57 %
21. Наскільки актуальною є проблема доброчесності та запобігання корупційним ризикам у роботі з персоналом?			
а) дуже актуальна	64 %	71 %	66 %
б) актуальна, але не є основною	28 %	23 %	27 %
в) має другорядне значення	4 %	3 %	3 %
г) важко відповісти	4 %	3 %	4 %
22. Які заходи найбільш доцільні для забезпечення доброчесності персоналу? (можна обрати кілька варіантів)			
а) прозорі конкурсні процедури	71 %	74 %	68 %
б) контроль конфлікту інтересів	64 %	69 %	62 %
в) регулярне навчання з антикорупційного законодавства	58 %	61 %	57 %
г) внутрішній контроль і службові перевірки	52 %	65 %	48 %
ґ) стандарти службової та академічної доброчесності	55 %	49 %	67 %
д) відкритість процедур оцінювання та просування	61 %	66 %	59 %
23. Як Ви оцінюєте взаємодію ЗВО системи МВС України з практичними підрозділами?			
а) системна і достатня	29 %	24 %	27 %
б) наявна, але переважно потребує посилення	51 %	53 %	52 %

в) недостатня для врахування практичних потреб служби	17 %	20 %	18 %
г) важко відповісти	3 %	3 %	3 %
24. Які форми взаємодії ЗВО системи МВС України з практичними підрозділами є найбільш ефективними? (можна обрати кілька варіантів)			
а) постійні консультативні ради при ЗВО	62 %	68 %	59 %
б) стажування науково-педагогічних працівників у практичних підрозділах	69 %	78 %	72 %
в) залучення практичних працівників до освітнього процесу	58 %	66 %	74 %
г) спільне оновлення освітніх програм	54 %	61 %	69 %
ґ) моніторинг якості професійної діяльності випускників	63 %	72 %	58 %
д) спільні наукові та аналітичні дослідження	41 %	38 %	52 %
25. Які стратегічні напрями модернізації роботи з персоналом у ЗВО системи МВС України є першочерговими? (можна обрати кілька варіантів)			
а) оновлення адміністративно-правового забезпечення	68 %	61 %	64 %
б) удосконалення кадрового планування і організаційно-штатної роботи	71 %	76 %	66 %
в) професійне навчання та безперервний професійний розвиток	64 %	72 %	78 %
г) цифровізація кадрових процесів	58 %	69 %	63 %
ґ) психологічна підтримка персоналу	52 %	61 %	57 %
д) мотивація і соціальний захист	55 %	67 %	60 %
е) міжнародна співпраця та адаптація зарубіжного досвіду	39 %	34 %	51 %
є) адаптація кадрової роботи до умов воєнного стану	73 %	79 %	70 %

Додаток В

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

НАКАЗ

____ . ____. 202__ Київ № _____

Про затвердження Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС та здійснюють підготовку поліцейських

Відповідно до пункту 1 частини 2 статі 13 Закону України «Про вищу освіту», з метою визначення порядку організації діяльності закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Положення про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС та здійснюють підготовку поліцейських, що додається.

2. Вважати таким, що втратив чинність, наказ МВС від 14 лютого 2008 року № 62 «Про затвердження Положення про вищі навчальні заклади МВС», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 11 березня 2008 року за № 193/14884.

3. Департаменту освіти, науки та спорту Міністерства внутрішніх справ України (***) забезпечити подання цього наказу на державну реєстрацію до Міністерства юстиції України в установленому порядку.

4. Цей наказ набирає чинності з дня його офіційного опублікування.

Міністр

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства внутрішніх справ

України

___ _____ 20__ року №_____

ПОЛОЖЕННЯ
про заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС України та здійснюють підготовку поліцейських

І. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає порядок організації діяльності закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які належать до сфери управління МВС України (далі – ЗВО МВС), їх структуру, основні права і обов'язки засновника та учасників освітнього процесу.

1.2. Це Положення розроблено відповідно до Законів України »Про освіту», «Про вищу освіту» та «Про наукову і науково-технічну діяльність».

1.3. У цьому Положенні наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

1) заклад вищої освіти із специфічними умовами навчання, який належить до сфери управління МВС – заклад вищої освіти державної форми власності, який здійснює на певних рівнях вищої освіти підготовку курсантів (слухачів, студентів), ад'юнктів для подальшої служби на посадах середнього та вищого складу Національної поліції України, начальницького складу з метою задоволення потреб Міністерства внутрішніх справ України та інших центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України;

2) курсант – особа, яка в установленому порядку зарахована до ЗВО МВС і навчається з метою здобуття освіти за певним освітнім ступенем на очній формі навчання та якій присвоєно спеціальне звання молодшого складу поліції або таке звання особа мала під час вступу на навчання. Курсантом також є особа, яка в установленому порядку зарахована на очну форму навчання на місця державного замовлення до невійськового закладу фахової передвищої освіти, який є відокремленим структурним підрозділом ЗВО МВС;

3) слухач – особа, яка в установленому порядку зарахована до ЗВО МВС та здобуває вищу освіту за державним замовленням на другому (магістерському) рівні і має спеціальне звання середнього складу поліції. Слухачем також є особа, яка має спеціальне звання поліції та здобуває освіту за державним замовленням на заочній формі навчання, або проходить первинну професійну підготовку поліцейських, яких вперше прийнято на службу в поліції, або отримує в ЗВО МВС післядипломну освіту;

4) докторант – особа, яка навчається у ЗВО МВС для здобуття ступеня доктора наук;

5) ад'юнкт – особа, яка здобуває в ЗВО МВС ступень доктора філософії;

6) студент – цивільна особа, яка навчається у ЗВО МВС;

7) перемінний склад – особи, які здобуваються освіту в ЗВО МВС;

8) постійний склад – особи, які працюють в ЗВО МВС (керівники всіх рівнів, працівники підрозділів (управління, навчальних, забезпечення тощо), а також науково-педагогічні (педагогічні) та наукові працівники.

1.4. Постійний склад та перемінний склад ЗВО МВС поділяється на цивільних осіб та осіб, які мають поліцейські звання.

1.5. ЗВО МВС утворюється, реорганізовується (злиття, приєднання, поділ, перетворення) та ліквідовується в порядку, визначеному чинним законодавством.

1.6. ЗВО МВС має власний прапор та символіку (у тому числі емблему, нарукавну вишивку), печатку із зображенням Державного Герба України і свого найменування. Порядок затвердження і використання символіки (у тому числі емблеми, нарукавні вишивки) визначається рішеннями вченої ради ЗВО МВС.

1.7. ЗВО МВС має статус юридичної особи і діє на підставі статуту. Засновник затверджує статут ЗВО МВС за поданням його вищого колегіального органу громадського самоврядування та вносить до нього зміни або затверджує нову редакцію.

1.8. ЗВО МВС провадить освітню діяльність на підставі виданої ліцензії на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти та видає випускникам, які успішно виконали відповідну освітню (наукову) програму та пройшли атестацію, документи про вищу освіту (науковий ступінь) за акредитованою освітньою програмою.

1.9. МВС здійснює повноваження засновника ЗВО МВС в межах, визначених Законом України «Про вищу освіту», іншими законами України, Положенням про Міністерство внутрішніх справ України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878 (із змінами), цим Положенням, а також статутами ЗВО МВС.

1.10. МВС крім повноважень, визначених статтями 13 і 15 Закону України «Про вищу освіту» та Закону України «Про Національну поліцію»:

1) визначає основні напрями розвитку освітньої, наукової та науково-технічної діяльності ЗВО МВС;

2) визначає цільові показники діяльності ЗВО МВС;

3) здійснює організаційно-методичне супроводження освітнього процесу;

4) формує перелік спеціалізацій підготовки здобувачів освіти у ЗВО МВС;

5) вивчає, аналізує та узагальнює результати освітньої та наукової діяльності, розробляє пропозиції із зазначених питань;

6) затверджує порядок добору, направлення та зарахування кандидатів на навчання до ЗВО МВС;

7) розподіляє державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів між ЗВО МВС;

8) встановлює особливості формування індивідуальних навчальних планів та індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів вищої освіти;

9) затверджує особливості практичної підготовки осіб, які здобувають вищу освіту у ЗВО МВС;

10) організовує персональний розподіл випускників, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням;

11) затверджує голів екзаменаційних комісій з проведення атестації здобувачів вищої освіти;

12) проводить моніторинг ефективності та успішності професійної діяльності випускників ЗВО МВС;

13) встановлює особливості порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у ЗВО МВС;

14) затверджує порядок відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення курсантів, слухачів, ад'юнктів (аспірантів), докторантів, які навчаються у ЗВО МВС;

15) визначає порядок забезпечення обов'язковим для носіння форменим одягом у ЗВО МВС;

16) установлює вимоги до кандидатів на посади керівників ЗВО МВС, їх структурних підрозділів, а також порядку їх призначення;

17) призначає та звільняє з посад ректорів, перших проректорів і проректорів;

18) встановлює особливі вимоги щодо кандидатів на посади науково-педагогічних (педагогічних) та наукових працівників ЗВО МВС;

19) затверджує нормативи чисельності курсантів, слухачів, ад'юнктів (аспірантів), які навчаються у ЗВО МВС, на одну посаду науково-педагогічного працівника;

20) організовує облік, відрядження та погоджує призначення (перепризначення) на посади у ЗВО МВС поліцейських відповідно до переліку посад, які можуть бути заміщені поліцейськими в державних органах, установах та організаціях;

21) надає пропозиції до переліку посад, які можуть бути заміщені поліцейськими у державних органах, установах та організаціях, затвердженого Указом Президента України від 9 грудня 2015 року № 691 «Про перелік посад, які можуть бути заміщені поліцейськими в державних органах, установах та організаціях» (зі змінами);

22) порушує клопотання щодо призначення премій, стипендій Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України тощо;

23) реалізує у межах своїх повноважень антикорупційні заходи у ЗВО МВС;

24) організовує у межах своїх повноважень нагляд за охороною праці та протипожежною безпекою у ЗВО МВС;

25) здійснює розгляд звернень з питань діяльності ЗВО МВС;

26) здійснює інші повноваження, визначені нормативно-правовими актами України.

1.11. Забезпечення якості освіти ЗВО МВС здійснюється відповідно до Закону України «Про вищу освіту».

1.12. Розміщення державного замовлення у ЗВО МВС здійснюється державними замовниками без проведення конкурсу у разі забезпечення оборони України, державної безпеки і захисту державного кордону, потреб Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, Служби безпеки України, Національної поліції України, служби цивільного захисту, розвідувальних органів України, Державної кримінально-виконавчої служби України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

1.13. МВС здійснює контроль за досягненням цільових показників діяльності ЗВО МВС, досягнення яких повинен забезпечити керівник закладу вищої освіти.

За рішенням МВС можуть проводитися перевірки з окремих питань освітньої діяльності, пов'язаних з виконанням навчальних планів і програм навчальних дисциплін, наукової та науково-технічної діяльності, експлуатацією озброєння і військової техніки, дотриманням правил безпеки, матеріально-технічним забезпеченням, морально-психологічним станом постійного і перемінного складу, дисципліною, службовою підготовкою, організацією внутрішнього порядку.

1.14. Перелік інформації про ЗВО МВС, що підлягає розміщенню на веб-сайтах, визначається МВС, з урахуванням вимог законодавства з питань інформації з обмеженим доступом»

ІІ. Завдання і повноваження ЗВО МВС

2.1. Завданнями ЗВО МВС, крім визначених у статті 26 Закону України «Про вищу освіту», є:

1) провадження освітньої діяльності, що забезпечує підготовку фахівців для МВС і ЦОВВ МВС за рівнями освіти та їх післядипломну освіту;

2) виконання затверджених в установленому порядку обсягів державного замовлення, а також підготовки фахівців іноземних держав;

3) здійснення наукової та науково-технічної діяльності для забезпечення потреб МВС і ЦОВВ МВС;

4) забезпечення первинної професійної підготовки поліцейських;

5) проведення профорієнтаційної роботи та довузівської підготовки кандидатів на навчання;

6) здійснення підготовки за рахунок коштів фізичних (юридичних) осіб фахівців для потреб інших складових сектору безпеки і оборони України;

7) провадження наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в інтересах МВС та ЦОВВ МВС шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації, використання отриманих результатів в освітньому процесі;

8) створення умов для реалізації заходів державної політики у сфері фізичної культури і спорту, військово-патріотичного виховання.

2.2. Підготовка фахівців для правоохоронних органів іноземних держав здійснюється в ЗВО МВС на підставі міжнародних договорів (угод, контрактів) у галузі освіти та науки, що укладаються відповідно до законодавства.

2.3. Крім прав, передбачених частиною 2 статті 32 Закону України «Про вищу освіту», ЗВО МВС має право відповідно до законодавства:

1) подавати на розгляд МВС пропозиції щодо створення, реорганізації, ліквідації структурних підрозділів;

2) приводити курсантів до Присяги поліцейського та присвоювати спеціальні звання поліції в порядку, встановленому законодавством;

3) отримувати в установленому порядку для освітніх потреб дозволи на придбання, зберігання, облік, перевезення та використання вогнепальної зброї, бойових припасів до неї, спеціальних засобів індивідуального захисту та активної оборони, вибухових речовин, інших предметів і матеріалів, щодо зберігання і використання яких встановлено спеціальні правила і на які поширюється дія дозвільної системи, а також на відкриття та функціонування об'єктів, де вони зберігаються чи використовуються, діяльність стрілецьких тирів, стрільбищ невійськового призначення;

4) за погодженням з МВС виділяти осіб з числа постійного та перемінного складу, які мають поліцейські звання, до несення служби з забезпечення публічної безпеки та порядку;

5) здійснювати інші види діяльності, що не суперечать законодавству України та цьому Положенню.

2.4. Крім обов'язків, передбачених Законом України «Про вищу освіту», ЗВО МВС зобов'язаний:

1) дотримуватись вимог Закону України «Про Національну поліцію», нормативно-правових актів МВС, а також цього Положення та власних Статутів;

2) створювати умови для підвищення кваліфікації науково-педагогічних і наукових кадрів;

3) вживати заходів щодо охорони державної таємниці та захисту інформації з обмеженим доступом;

4) забезпечувати у випадках, передбачених законодавством, відшкодування здобувачем освіти бюджетних коштів, витрачених на його утримання у ЗВО МВС;

5) забезпечувати зберігання предметів і матеріалів, на які поширюється дозвільна система, не допускати їх використання не за призначенням.

III. Структура ЗВО МВС

3.1. Організаційна структура та чисельність особового складу ЗВО МВС визначаються їх штатами (штатними розписами) відповідно до типових нормативів, що затверджуються МВС.

3.2. Структура ЗВО МВС, статус і функції його структурних підрозділів визначаються відповідно до Закону України «Про вищу освіту» статутом,

положеннями про відповідні структурні підрозділи та наказом МВС. Рішення про утворення, реорганізацію та ліквідацію структурних підрозділів ЗВО МВС ухвалюється за поданням керівника ЗВО МВС вченою радою закладу освіти у порядку, визначеному законодавством та його статутом.

3.3. Штати розробляються та щороку коригуються відповідно до обсягів замовлення на підготовку фахівців.

3.4. Структурними підрозділами ЗВО МВС є:

1) підрозділи управління;

2) основні підрозділи (інститути, факультети, кафедри, навчальні та наукові (науково-дослідні) центри, науково-дослідні відділи (лабораторії), бібліотеки, підрозділи курсантів (слухачів, студентів), підрозділи ад'юнктів, докторантів, підрозділи післядипломної освіти;

3) підрозділи забезпечення освітнього процесу.

3.5. До складу підрозділів управління належать:

1) керівництво: керівник (ректор) та його заступники (проректори);

2) відділи, відділення, групи, сектори;

3) служби.

3.6. До складу ЗВО МВС може входити філія як його відокремлений структурний підрозділ, який провадить освітню, методичну, наукову, науково-технічну, інноваційну та іншу діяльність за окремими спеціальностями підготовки або ступенями вищої освіти. Філія не є юридичною особою і діє на підставі затвердженого ЗВО МВС положення та відповідно до отриманої ліцензії на провадження освітньої діяльності. Філію очолює керівник, який підпорядкований ректору.

3.7. До складу ЗВО МВС можуть входити наукові, навчально-наукові, науково-дослідні інститути (центри).

3.8. Факультет (інститут) є структурним підрозділом ЗВО МВС, що об'єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які в сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної форми навчання.

До складу факультету (інституту) входять підрозділи управління, кафедри, підрозділи курсантів (навчальні курси) (слухачів, студентів), лабораторії.

3.9. Кафедра є базовим структурним підрозділом ЗВО МВС (його філій, інститутів, факультетів), що провадить освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю (спеціалізацією) чи міжгалузевою групою спеціальностей, до її складу входять не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене (почесне) звання.

3.10. Наукові (науково-дослідні) центри, науково-дослідні відділи (відділення, групи, лабораторії) утворюються для проведення наукових досліджень актуальних проблем діяльності МВС та ЦОВВ МВС, інших складових сектору безпеки і оборони України, удосконалення системи відомчої освіти, підвищенням ефективності освітнього процесу та якості підготовки фахівців. Крім того, на наукові (науково-дослідні) центри та науково-дослідні відділи (відділення, групи, лабораторії) покладаються завдання з підготовки

наукових кадрів та завдання, пов'язані з підготовкою курсантів (слухачів, студентів).

3.11. ЗВО МВС зобов'язаний мати у своєму складі бібліотеку, бібліотечний фонд якої повинен відповідати ліцензійним вимогам щодо провадження освітньої діяльності.

3.12. Підрозділами курсантів (слухачів, студентів) є навчальний курс, навчальна група. У підрозділах курсантів (слухачів, студентів) організовується і проводиться навчальна, наукова та методична робота з навчальних дисциплін професійної (професійно орієнтованої) та практичної підготовки і виховна робота з курсантами (слухачами, студентами).

3.13. Підрозділи післядипломної освіти утворюються для надання освітніх послуг в системі післядипломної освіти.

3.14. ЗВО МВС можуть мати у своєму складі:

1) підрозділи первинної професійної підготовки поліцейських, які створюються для забезпечення організації відповідної спеціальної підготовки поліцейських, уперше прийнятих на службу в поліції, а також підвищення кваліфікації і перепідготовки молодшого складу поліції, проведення окремих видів службової підготовки поліцейських;

2) військові навчальні підрозділи (кафедри), що утримуються на окремих штатах;

3) заклад середньої освіти З профільним навчанням і допрофесійною підготовкою.

3.15. Підрозділи забезпечення освітнього процесу утворюються для забезпечення освітньої діяльності та функціонування ЗВО МВС.

IV. Управління ЗВО МВС

4.1. Безпосереднє управління діяльністю ЗВО МВС здійснює ректор, який діє на засадах єдиноначальності, керується цим Положенням, статутом ЗВО МВС і на якого покладаються функції практичної реалізації завдань закладу освіти.

Вимоги до кандидата на посаду ректора ЗВО МВС та порядку його призначення визначаються МВС.

Особливості повноважень і обов'язків ректора ЗВО МВС визначаються засновником, за погодженням з МОН.

4.2. Ректор ЗВО МВС, крім повноважень, передбачених Законом України «Про вищу освіту», має право:

1) у встановленому законодавством порядку укладати із курсантами, слухачами контракти про здобуття освіти;

2) приводити курсантів до Присяги поліцейського та присвоювати спеціальні звання поліції в порядку, встановленому законодавством;

3) застосовувати відповідно до законодавства заходи дисциплінарного впливу та заохочення;

4) укладати у визначеному законом порядку трудові договори (контракти) та договори (контракти) про надання освітніх послуг;

5) здійснювати інші, передбачені статутом ЗВО МВС та законодавством, повноваження.

4.3. Ректор ЗВО МВС, крім обов'язків, передбачених Законом України «Про вищу освіту», зобов'язаний:

1) подавати на затвердження до МВС структуру, штатний розпис і кошторис очолюваного ним закладу;

2) забезпечити цільові показники діяльності підпорядкованого закладу освіти та терміни їх досягнення;

3) організовувати розподіл обов'язків між проректорами та контролювати їх виконання;

4) забезпечувати якісне виконання державного замовлення;

5) організовувати функціонування системи забезпечення якості освіти;

6) організовувати профорієнтаційну роботу серед вступників;

7) організовувати розроблення та затверджувати правила прийому;

8) організовувати проведення вступних випробувань;

9) подавати пропозиції щодо персонального розподілу випускників;

10) організовувати роботу щодо відбору та призначення на посади науково-педагогічних (педагогічних) і наукових працівників;

11) забезпечувати умови для підвищення професійного рівня працівників;

12) підтримувати постійну мобілізаційну готовність;

13) забезпечувати оцінку корупційних ризиків у діяльності очолюваного закладу освіти та забезпечувати здійснення відповідних антикорупційних заходів;

14) забезпечувати дотримання законності та дисципліни;

15) організовувати роботу щодо охорони державної таємниці та захисту інформації з обмеженим доступом.

4.4. Ректор щороку звітує перед вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу освіти та засновником. Щорічний звіт ректора повинен містити інформацію про рівень досягнення цільових показників діяльності підпорядкованого закладу освіти станом на 31 грудня поточного року. Щорічний звіт ректора оприлюднюється на офіційному веб-сайті підпорядкованого закладу освіти.

4.5. Безпосереднє керівництво освітнім, методичним, науковим, виховним, адміністративно-господарським та іншими напрямами діяльності ЗВО МВС здійснюють проректори згідно з розподілом повноважень.

4.6. Колегіальним органом управління ЗВО МВС є вчена рада, яка утворюється і функціонує відповідно до Закону України «Про вищу освіту» та статуту закладу освіти.

4.7. У ЗВО МВС можуть бути утворені вчені ради структурних підрозділів, повноваження яких визначаються вченою радою закладу освіти відповідно до його статуту. Вчена рада ЗВО МВС може делегувати частину своїх повноважень вченим радам структурних підрозділів.

4.8. У ЗВО МВС за рішенням засновника для здійснення нагляду за управлінням майном закладу освіти, досягнення мети його діяльності утворюється наглядова рада.

4.9. Для вирішення поточних питань діяльності ЗВО МВС утворюються такі робочі органи, як ректорат, деканати, приймальна комісія.

4.10. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування ЗВО МВС є загальні збори (конференція) трудового колективу, у якому повинні бути представлені всі категорії учасників освітнього процесу, включаючи виборних представників з числа курсантів (слухачів, студентів). Порядок скликання, ухвалення рішень, повноваження вищого колегіального органу громадського самоврядування визначаються статутом ЗВО МВС.

4.11. У ЗВО МВС для забезпечення колективних та індивідуальних інтересів членів трудового колективу можуть утворюватися дорадчі (дорадчо-консультативні) органи, органи курсантського (студентського) самоврядування, профспілкові та інші організації неполітичного спрямування.

4.12. У ЗВО МВС та його структурних підрозділах діють наукові товариства курсантів (слухачів, студентів), ад'юнктів, докторантів і молодих вчених. Діяльність наукових товариств курсантів (слухачів, студентів), ад'юнктів, докторантів і молодих вчених регламентується законодавством у сфері освіти і науки та статутом закладу освіти.

4.13. Положення про робочі та дорадчі (дорадчо-консультативні) органи затверджуються вченою радою ЗВО МВС відповідно до його статуту.

V. Учасники освітнього процесу

5.1. Освітній процес у ЗВО МВС здійснюється відповідно до Закону України «Про вищу освіту» з урахуванням нормативно-правових актів МВС.

5.2. До учасників освітнього процесу належать: працівники підрозділів управління; науково-педагогічні (педагогічні) та наукові працівники, здобувачі освіти.

5.3. Порядок комплектування посад працівників підрозділів управління; науково-педагогічних (педагогічних) та наукових працівників, кваліфікаційні вимоги до кандидатів визначаються нормативно-правовими актами МВС з урахуванням вимог Закону України «Про вищу освіту».

5.4. Поліцейські, які відряджаються згідно статті 71 Закону України «Про Національну поліцію» до ЗВО МВС, повинні мати стаж роботи на посадах у поліції або апараті МВС не менше ніж 3 роки, а також відповідати іншим вимогам, визначеним нормативно-правовими актами МВС.

Відрядження таких поліцейських до ЗВО МВС здійснюється у встановленому Законом України «Про Національну поліцію» порядку за погодженням із МВС на строк не більше 5 років.

Після повернення в розпорядження Національної поліції України та відпрацювання на відповідних посадах не менше 6 місяців поліцейський може бути повторно відряджений до ЗВО МВС.

5.5. Поліцейським, які відряджені до ЗВО МВС, на період відрядження видаються службові посвідчення.

5.6. Права та обов'язки науково-педагогічних (педагогічних) та наукових працівників визначаються законодавством та статутом закладу освіти.

На осіб, які працюють або навчаються у ЗВО МВС і мають поліцейські звання, поширюються права та обов'язки, передбачені Законом України «Про Національну поліцію».

5.7. Залучення працівників підрозділів управління та забезпечення, науково-педагогічних (педагогічних) та наукових працівників ЗВО МВС до заходів, не пов'язаних з виконанням їх функціональних обов'язків, проведенням чи забезпеченням освітнього процесу, не допускається.

5.8. Керівники навчальних підрозділів курсантів (слухачів) ЗВО МВС є їх прямими начальниками. Вони відповідають за успішне виконання курсантами (слухачами) відповідної освітньої або наукової програми, знання і точне дотримання ними розпорядку дня, підтримання зразкового внутрішнього порядку в підрозділах, збереження та стан озброєння, техніки, майна, яке належить закладу освіти.

Посади керівників підрозділів курсантів (слухачів) обіймають особи офіцерського складу з вищою освітою, які мають досвід служби у практичних підрозділах поліції не менше ніж три роки.

5.9. Керівники навчальних підрозділів курсантів (слухачів) мають право:

1) обирати і бути обраними до вченої ради закладу освіти (інституту, факультету);

2) брати участь у розробленні та обговоренні основних питань навчальної, методичної та виховної роботи, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності;

3) бути присутніми на всіх видах занять, що проводяться з курсантами (слухачами) підпорядкованих їм підрозділів;

4) брати участь у наукових дискусіях, конференціях і семінарах, проводити наукові дослідження і публікувати їх результати в установленому порядку.

5.10. Керівники навчальних підрозділів курсантів (слухачів) зобов'язані:

1) знати основні вимоги нормативно-правових актів щодо підготовки поліцейських та організації освітнього процесу у закладі освіти, вимоги освітніх програм та основний зміст програм навчальних дисциплін, за якими здійснюється підготовка підлеглих курсантів (слухачів);

2) знати особисті якості курсантів (слухачів), рівень їх навчальних досягнень, розвивати і вдосконалювати в них професійні і особистісні якості;

3) виховувати в курсантів (слухачів) дисциплінованість, розвивати фізичну витривалість;

4) брати участь у проведенні навчань і занять з тактичної, тактико-спеціальної підготовки тощо, в організації практичної підготовки курсантів (слухачів);

5) бути для курсантів (слухачів) взірцем виконання службового обов'язку, професійної підготовленості, високої культури та моралі;

6) виявляти турботу про своєчасне і повне забезпечення курсантів (слухачів) усіма видами утримання, створення їм умов для навчання;

7) підтримувати дисципліну і внутрішній порядок, формувати в курсантів (слухачів) мотивацію до здорового способу життя, проводити роботу з попередження шкідливих звичок;

8) брати участь у профорієнтації вступників до закладу освіти, доборі їх на навчання, укладенні контракту та персональному розподілі випускників;

9) забезпечувати дотримання підлеглими вимог антикорупційного законодавства;

10) забезпечувати дотримання вимог законодавства щодо захисту інформації з обмеженим доступом і вимагати цього від підлеглих.

5.11. Права і обов'язки курсантів (слухачів, студентів), які навчаються у ЗВО МВС, визначаються Законами України »Про освіту» та «Про вищу освіту».

Права і обов'язки докторантів та ад'юнктів, порядок їх підготовки у ЗВО МВС визначаються окремим нормативно-правовим актом МВС.

На поліцейських, які здобувають освіту у ЗВО МВС, також поширюються права та обов'язки, визначені Законом України «Про Національну поліцію» та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють проходження служби в поліції.

5.12. Крім обов'язків, передбачених статтею 63 Закону України «Про вищу освіту», курсанти (слухачі, студенти) зобов'язані:

виконувати вимоги законів України, Дисциплінарного статуту Національної поліції України, статуту ЗВО МВС, накази керівництва;

відповідально ставитися до збереження майна закладу освіти, озброєння та техніки;

суворо дотримуватися заходів безпеки життєдіяльності під час навчальних занять;

дотримуватися вимог законодавства щодо захисту інформації з обмеженим доступом.

5.13. Курсантам ЗВО МВС, які до зарахування на навчання не проходили службу в поліції, присвоюються спеціальні звання поліції та видаються спеціальні жетони поліцейських. Для цих осіб початком проходження служби в поліції уважається дата, зазначена в наказі про зарахування на навчання до ЗВО МВС.

5.14. На період навчання здобувачам вищої освіти ЗВО МВС денної форми, які мають спеціальні звання поліції, видаються службові посвідчення.

5.15. Після зарахування до ЗВО МВС курсанти проходять табірний збір терміном до одного місяця. Порядок організації та проходження табірного збору визначається наказом ректора.

Після проходження табірного збору курсанти, які не проходили службу в поліції, складають Присягу поліцейського.

5.16. Залучення курсантів (слухачів, студентів), ад'юнктів, докторантів під час освітнього процесу до виконання робіт чи до участі в заходах, не пов'язаних з реалізацією освітньої програми, забороняється, крім випадків, передбачених рішенням Кабінету Міністрів України.

Здобувачі освіти та особи, які працюють у ЗВО МВС, які мають спеціальні звання поліції, можуть залучатися до несення служби із забезпечення публічної безпеки і порядку.

Курсанти, яким виповнилося 18 років, залучаються до несення служби із забезпечення публічної безпеки і порядку лише після складання комплексного

іспиту з первинної підготовки поліцейського, яка передбачена відповідною освітньою програмою.

5.17. Здобувачі освіти та особи, які працюють у ЗВО МВС, які мають спеціальні звання поліції, носять однострій поліцейських, затвердженого зразка. Цим особам дозволяється носити цивільний одяг поза розташуванням ЗВО МВС під час перебування у відпустці або у вільний від служби час.

Для студентів, підготовка яких здійснюється за державним замовленням в ЗВО МВС, запроваджуються вимоги щодо зовнішнього вигляду (дрес-код).

5.18. Здобувачі освіти денної форми навчання після зарахування укладають із ЗВО МВС контракт про навчання. Типова форма контракту на здобуття освіти затверджуються МВС.

У разі відмови від укладання контракту особа відраховується з ЗВО МВС та направляється до комплектуючого органу.

5.19. Курсанти першого курсу проживають на території ЗВО МВС і залишають розташування у порядку, встановленому правилами внутрішнього розпорядку ЗВО МВС.

5.20. Здобувачі вищої освіти, які мають спеціальне звання поліції, можуть відряджатися у встановленому порядку для проходження практичної підготовки, участі в наукових, спортивних і культурно-масових заходах.

5.21. Здобувачам вищої освіти денної форми навчання, які мають спеціальне звання поліції, надаються щорічні чергові (канікулярні) відпустки в порядку та тривалістю, визначених законами України «Про Національну поліцію», «Про вищу освіту», «Про відпустки» та навчальними планами ЗВО МВС.

Крім чергової (канікулярної) відпустки здобувачам вищої освіти денної форми навчання, які мають спеціальне звання поліції, можуть надаватися додаткові відпустки відповідно до законодавства про відпустки.

Відпустка здобувачам вищої освіти, які мають спеціальне звання поліції, у зв’язку із закінченням ЗВО МВС надається органом поліції, до якого їх направили для проходження служби, після призначення на штатну посаду відповідно до законодавства. Ця відпустка включається в тривалість чергової відпустки за поточний рік.

Здобувачам вищої освіти денної форми навчання, які мають спеціальне звання поліції, додатковий час для проїзду до місця проведення відпустки і повернення до ЗВО МВС не надається.

5.22. Розподіл випускників ЗВО МВС, які здобувають освіту на денній формі навчання, здійснюється комісіями з персонального розподілу, що утворюються наказом ректора при кожному ЗВО МВС. Голова комісії призначається наказом Міністра внутрішніх справ України за пропозиціями Національної поліції України.

До роботи комісії з персонального розподілу залучаються працівники кадрових підрозділів органів Національної поліції, до яких направляються випускники.

Розподіл здійснюється відповідно до пропозицій, наданих Національною поліцією України, з урахуванням інтересів служби, відповідно до набутої кваліфікації, спеціальності та спеціалізації.

Розподіл та призначення випускників ЗВО МВС на посади нижчі, ніж ті, які вони займали до вступу на навчання, забороняються.

Персональний розподіл випускників закладів проводиться не пізніше, ніж за два місяці до закінчення навчання.

При підготовці до розподілу ЗВО МВС розробляють і передають в установленому порядку до центрального органу управління Національною поліцією дані випускників.

Протоколи засідання комісій з персонального розподілу випускників ЗВО МВС затверджуються головою комісією з персонального розподілу випускників.

5.23. Здобувачі вищої освіти та інші особи, які навчаються у ЗВО МВС, несуть відповідальність згідно із законодавством.

Порядок та підстави відшкодування здобувачами вищої освіти витрат, пов'язаних з їх утриманням у ЗВО МВС, визначається Кабінетом Міністрів України.

VI. Фінансово-економічні відносини в діяльності ЗВО МВС

6.1. ЗВО МВС провадить фінансово-господарську діяльність згідно із законодавством з урахуванням особливостей провадження фінансової та господарської діяльності.

6.2. Матеріально-технічна база ЗВО МВС включає будівлі, споруди, землю, майнові комплекси, комунікації, обладнання, транспортні засоби, службове житло та інші матеріальні цінності, які відповідно до законодавства та з урахуванням організаційно-правової форми власності ЗВО МВС з метою забезпечення його статутної діяльності закріплюються на основі права господарського віддання.

Майно, закріплене за ЗВО МВС на праві господарського відання, не може бути предметом застави, а також не підлягає вилученню або передачі у власність юридичним і фізичним особам без згоди МВС, крім випадків, передбачених законодавством.

ЗВО МВС має право здійснювати капітальне будівництво, реконструкцію, проводити капітальний та поточний ремонт основних фондів.

6.3. Фінансування ЗВО МВС здійснюється за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення та за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством, з дотриманням принципів цільового та ефективного використання коштів, публічності та прозорості в ухваленні рішень.

Залучені кошти спрямовуються на провадження статутної діяльності ЗВО МВС у порядку та на умовах, визначених законодавством та статутом.

До фінансового плану (кошторису) ЗВО МВС включаються витрати, пов'язані з розвитком навчальної матеріально-технічної бази, із забезпеченням ліцензованими програмними продуктами для провадження наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, а також з проходженням практичної підготовки здобувачами освіти.

6.4. ЗВО МВС може надавати фізичним та юридичним особам платні послуги згідно з переліком платних послуг, які можуть надаватися закладами

освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 796.

VII. Міжнародне співробітництво

7.1. ЗВО МВС має право здійснювати міжнародне співробітництво в порядку, встановленому законодавством, за напрямами:

1) підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та стажування фахівців інших держав;

2) підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування науково-педагогічних (педагогічних) та наукових працівників, курсантів (студентів, слухачів), ад'юнктів, докторантів у закладах освіти інших держав;

3) проведення спільних наукових досліджень та науково-методичних конференцій, симпозіумів та інших заходів;

4) участь у програмах обміну курсантами (слухачами, студентами), ад'юнктами, докторантами, науково-педагогічними (педагогічними) та науковими працівниками.

7.2. Підготовка фахівців іноземних держав у ЗВО МВС здійснюється на підставі міжнародних договорів (угод) у встановленому законодавством порядку.

Додаток Г

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Трансформація державної політики у сфері внутрішніх справ в умовах формування правової держави та громадянського суспільства в Україні. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 2 (30). С. 24–30. DOI https://doi.org/10.33270/02253002.3

2. Григорчук О. Ю., Зубкова Л. А. Особливості державної політики у сфері внутрішніх справ. *Наука і правоохорона*. 2025. Вип 3 (69). С. 81–87. DOI https://doi.org/10.33270/0525693.9

3. Тичина Д. М., Григорчук О. М. Генеза підготовки персоналу в системі Міністерства внутрішніх справ України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3. Ч. 2. С. 411–416. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.43

4. Григорчук О. Ю. Функція «управління персоналом» в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15598091

5. Григорчук О. Ю. Кадрове забезпечення органів Національної поліції в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. Вип. 2. Ч. 2. С. 95–100. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.2.15

6. Григорчук О. Ю. Адміністративно-правові засади професійного навчання поліцейських в закладах вищої освіти Міністерства внутрішніх справ України. *Український політико-правовий дискурс*. 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19332786

7. Григорчук О. Ю. Адміністративно-правові та організаційні основи планування роботи з персоналом в закладах вищої освіти МВС України. *Актуальні питання підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони в умовах війни* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 17 квіт. 2025 р.). Кропивницький : ДонДУВС, 2025. С. 748–751.

8. Григорчук О. Ю. Роль керівника в організаційному забезпеченні діяльності органів і підрозділів Національної поліції України. *Право і правоохоронна діяльність: сучасний вимір і виклики глобалізації* : матеріали кругл. столу (Київ, 5 черв. 2025 р.). Київ : Нац. акад. внур. справ, 2025. С. 77–81.

9. Григорчук О. Ю. Підготовка поліцейських в контексті реформування вищої юридичної освіти. *Національна безпека як основа державності: сучасні виклики та механізми реагування* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 черв. 2026 р.) : у 2 ч. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2026. Ч. 1. С. 72–73.