



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 378.4:331.108]:338.124.4(045)

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291784](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291784)

*Maksym Slatvinskyi, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Candidate of Economic Sciences (Ph. D.), Associate Professor, Professor at the
Department of Finance, Accounting and Economic Security*

*Svitlana Tsymbal-Slatvinska, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor at the Department of Special
and Inclusive Education*

**КАДРОВА ПОЛІТИКА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ
КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ
HR POLICY OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN CRISIS
CHALLENGES**

***Анотація.** У статті науковий пошук спрямовано на дослідження нових стратегій управлінських рішень, орієнтованих на розвиток кадрового потенціалу в умовах кризових викликів.*

Встановлено, що управлінські рішення у сфері освітнього менеджменту нині впроваджуються в умовах фінансових обмежень, відповідно подальше якісне функціонування системи освіти та її стратегічний розвиток, в умовах кризових викликів, вимагає моделювання нової парадигми усвідомленого значення людського ресурсу в національному просторі вищої освіти, що у свою чергу, стимулює пошук нових підходів до реалізації управлінських стратегій у сфері вищої освіти та створення нових нестандартних концепцій управління персоналом в умовах війни.

***Abstract.** The article is aimed at researching new strategies for management decisions focused on the development of human resources in the context of crisis challenges.*

It has been established that management decisions in the field of educational management are currently being implemented under conditions of financial constraints, and, accordingly, the further high-quality functioning of the education system and its strategic development, in the face of crisis challenges, requires modeling a new paradigm of the realized importance of human resources in the national higher education space, which in turn stimulates the search for new approaches to the implementation of management strategies in the field of higher

education and the creation of new non-standard concepts of HR management in war conditions.

It is proved that in the current conditions of increased risks, the strategy of HR policy of a higher education institution is aimed at maintaining the effectiveness of educational and scientific activities of participants in the educational process through modernization of the HR management system, ensuring a safe educational space, changing models of incentives and motivation for the professional development of research and teaching staff, creating internal financial resources by expanding the practices of providing additional educational services by a higher education institution, directing such revenues to the professional development of research and teaching staff and the creation of safe conditions for professional activity.

It is determined that the main measures to manage the development of the scientific and pedagogical potential of a modern Ukrainian higher education institution in today's conditions should be concentrated in four key areas: creating safe labour conditions; forming a system of incentives and motives for high-quality professional activities, including material incentives; creating conditions for continuous staff development to ensure their psychological comfort; focusing on additional educational services, focusing on additional educational services, project activities and interdisciplinary programs as a strategic direction to compensate the financial constraints of educational institutions. These measures will help to increase the competitiveness of educational institutions and the quality of educational programs.

Key words: *HR policy, HR policy strategy, modernization of the HR service, incentives, motives, professional development of research and teaching staff, human resources, safe working conditions, HR management*

Ключові слова: *кадрова політика, стратегія кадрової політики, модернізація кадрової служби, стимули, мотиви, професійний розвиток науково-педагогічних працівників, кадровий потенціал, безпечні умови праці, кадровий менеджмент*

Постановка проблеми.

Діяльність закладу вищої освіти в умовах кризових викликів спонукає до певних особливостей формування його кадрової політики. Нині, в умовах війни, простежується міграція науково-педагогічного персоналу з метою безпеки для своєї родини за кордон, а управлінські рішення в сфері освітнього менеджменту впроваджуються в умовах фінансових обмежень та підвищених індикаторів ризику, адже навіть у таких складних умовах управлінським завданням

адміністрації закладу вищої освіти є збереження освітнього та наукового потенціалу, а відповідно створення безпечних умов праці із системою стимулювання та мотивації для науково-педагогічних працівників такого закладу освіти.

У період військової агресії функціонування системи освіти та її стратегічний розвиток стали ключовими аспектами подальшого формування якісної генерації професіоналів з високими моральними якостями, справжніх патріотів, здатних працювати в

умовах кризових викликів, відповідно і змодельовалася нова парадигма бачення людського ресурсу у національному просторі вищої освіти, пошук нових підходів до реалізації управлінських стратегій, створення нових нестандартних концепцій управління персоналом в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Пошук нових стратегій управлінських рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу в умовах невизначеності та ризиків знайшов відображення у працях Л. Хромушиної; тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти за підтримки держави в аспекті аналізу практик формування кадрової структури на основі об'єднання ресурсів з визначенням слабких місць у кадровій політиці ЗВО стало предметом розгляду для І. Курисько, О. Дороніної; М. Рязанов розглядає кадрову політику закладу вищої освіти як інструмент стратегічного розвитку, визначаючи розвиток персоналу, матеріальне стимулювання та забезпечення психологічного комфорту як ключові механізми формування кадрової політики; вивчення формування кадрового потенціалу у порівнянні з вітчизняним і зарубіжним досвідом у системі ефективного використання ресурсів ЗВО досліджували К. Ковтуненко, Н. Мамонтенко, Є. Чернишова; методологічні аспекти оцінювання формування кадрового потенціалу системи післядипломної освіти з урахуванням світових тенденцій із актуалізацією проблеми системного

управління персоналом як стрижневої у сучасному кадровому менеджменті досліджувала Є. Чернишова та попри велику кількість публікацій щодо всебічного розгляду проблеми формування кадрового потенціалу, розкриття його суті для досягнення ефективних показників діяльності ЗВО, нерозкритою залишається низка проблем у сфері провадження кадрового менеджменту в умовах війни.

Мета статті: дослідження особливостей упровадження стратегії кадрової політики закладу вищої освіти в умовах кризових викликів.

Виклад основного матеріалу. В нинішніх умовах підвищених ризиків стратегія кадрової політики закладу вищої освіти спрямовується на збереження ефективності освітньо-наукової діяльності, а, відповідно, формування безпечного освітнього простору, модернізації системи кадрового менеджменту в аспекті зміни моделей стимулювання та мотивації до високих показників освітньо-наукової діяльності. Зрозумілим є те, що в нинішніх умовах фінансування закладів освіти, проблема фінансового стимулювання та мотивації до високих результатів діяльності є вкрай актуальною.

Науковці О. Дороніна та М. Рязанов [1] вказують на три глобальних проблеми у формування ефективної кадрової політики в закладі вищої освіти: недостатнє фінансування, підвищені вимоги до науково-педагогічного персоналу щодо фахової відповідності та

професійного розвитку, підвищення кваліфікації та опанування новими методиками взаємодії. У нинішніх умовах недостатності фінансування, низьким економічним рівнем доходів населення та стереотипним мисленням щодо безкоштовної освіти, виїздом потенційних вступників за кордон із можливістю навчатися безкоштовно, заклади освіти для збереження контингенту студентів, трансформують вирішення такої проблеми в заниженій вартості навчання на певних освітніх програмах (демпінгова політика: кількість – не означає якість) та, у економічних рутинях, таке демпінгування лише ситуативно вирішує проблему, яка в цілому з кожним роком навчання студентів загострюється недостатністю ресурсу і переходить у непопулярні рішення: збільшення ціни за навчання для всіх студентів перехідних курсів, що у свою чергу негативно впливає у наступній вступній кампанії на вибір вступниками закладу освіти, адже окрім вибору спеціальності, мотивації здобуття освіти, одним із критеріїв вибору вступником місця навчання є якість надання освітніх послуг та так звана «стабільність» закладу освіти, в тому числі, і зважена цінова політика; скорочення фінансування матеріального стимулювання розвитку науково-педагогічного персоналу, що, у свою чергу, не може не відзначитися у подальшому на якісному аспекті реалізації освітніх програм. Відповідно, за такої кадрової політики, обмеженості фінансових ресурсів, недостатності моделювання системи стимулів та

мотивів складно проваджувати якісну кадрову політику, що концентруватиметься на додаткових можливостях закладу освіти (конкурентоздатності у наданні додаткових освітніх послуг, розширенні можливостей участі у грантових проєктах; матеріальним стимулюванням науково-педагогічних працівників щодо професійного розвитку, при цьому – забезпечення максимально комфортних умов праці, насамперед, створення сприятливого психологічного клімату для науково-педагогічних працівників, які за умови залучення додаткових фінансових ресурсів, чіткій роботі системи стимулів та мотивів для професійного розвитку не стають заручниками підвищених вимог до професійної діяльності із низькими соціально-економічними можливостями.

Визначаючи кадрову політику як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти О. Дороніна та М. Рязанов [1] зазначають, що вища освіта в Україні не приносить значних прибутків, особливо під час війни, але є значним стратегічним важелем для відбудови країни у післявоєнний період. Відповідно саме така сфера має швидко адаптуватися до вимог розвитку та відновлення держави, формування міждисциплінарних конкурентоздатних освітніх програм із наданням додаткових сучасних компетентностей майбутнім професіоналам.

В таких умовах, вважаємо, що основні заходи управління розвитком науково-педагогічного

потенціалу сучасного українського ЗВО в умовах сьогодення мають бути сконцентровані у чотирьох ключових напрямках: створення безпечних умов праці; формування системи стимулів та мотивів до здійснення якісної професійної діяльності, зокрема і матеріальне стимулювання; створення умов для

постійного розвитку персоналу із забезпечення психологічного комфорту; орієнтація на додаткові освітні послуги, проектну діяльність та міждисциплінарні програми як стратегічну спрямованість у компенсації фінансової обмеженості закладів освіти (Таблиця 1).

Таблиця 1

Особливості формування кадрової політики в умовах кризових викликів

Особливості формування кадрової політики	Основні заходи у стратегії розвитку персоналу
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • фінансові обмеження [1, 3, 5] 	<ul style="list-style-type: none"> • розширення сфери додаткових освітніх послуг ЗВО; перегляд існуючих освітніх програм та їх модернізація, створення конкурентоздатних міждисциплінарних програм, забезпечення якості надання освітніх послуг, популяризація іміджу закладу освіти
<ul style="list-style-type: none"> • підвищені вимоги до професійного розвитку науково-педагогічних працівників [1, 3, 5, 6] 	<ul style="list-style-type: none"> • моделювання системи стимулів та мотивів для професійного розвитку науково-педагогічного персоналу
<ul style="list-style-type: none"> • професійне вигорання науково-педагогічних працівників [1] 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення сприятливого психологічного клімату у всіх структурних підрозділах через роботу психологічної служби ЗВО

У структурі кадрового потенціалу закладу вищої освіти М. Рязанов визначає ключові компоненти, які під дією зовнішніх і внутрішніх чинників впливають на ефективність діяльності ЗВО в цілому: особистісно-психологічний, професійно-кваліфікаційний, інтелектуальний, організаційний та соціальний [3]. В нинішніх умовах організація психологічної служби у закладах вищої освіти та забезпечення її роботи у наданні психологічної допомоги як студентам, так і науково-педагогічним працівникам, створить передумови для формування безпечного середовища в закладі вищої освіти, стане важливим ресурсом до налагодження партнерської взаємодії адміністрації ЗВО та персоналу,

забезпечуватимете умови для особистісно-психологічної адаптації: зниження рівня стресовості та тривожності, мінімізуватиме прояви професійного вигорання. Професійно-кваліфікаційний та інтелектуальний компоненти кадрового потенціалу, безумовно, впливають на якісний результат професійної діяльності закладу освіти: створення передумов для професійного розвитку, мотивації до підвищення кваліфікації, адже нині закладам вищої освіти доволі складно формувати стратегію розвитку персоналу, будучи обмеженими в фінансових ресурсах [1]. В таких умовах складно якісно забезпечити розвиток кадрового потенціалу закладу вищої освіти, адже неможливість чоловікам виїздити за

кордон, щоб брати участь у стажувальних програмах, або ж страх перед будь-якою поїздкою у зв'язку безпековою ситуацією в державі, фінансові обмеження, зрозуміло, що в таких умовах, перш за все, страждає конкурентоспроможність українських ЗВО, а стратегічними аспектами у вирішенні такої проблеми на думку О. Дороніної та М. Рязанова є сучасні HR технології: асесмент-центр, коуч-методики, успішний менеджмент та інші.

Суголосні науковці [1, 2, 4, 5] в тому, що удосконалення кадрової політики має базуватися на забезпеченні гідного рівня заробітної плати для працівників, адже низький рівень фінансової та соціальної спроможності науково-педагогічних працівників не сприятиме якісній реалізації освітніх програм та їх професійному розвитку. Необхідно, у нинішніх умовах недостатнього фінансування, змінити стратегію формування фонду оплати праці за рахунок надання додаткових освітніх послуг закладами вищої освіти (наприклад, запровадження коуч-тренінгів особистісного росту); довузівської підготовки (комплексна підготовка до складання національного мультипредметного тесту, єдиного вступного іспиту та єдиного вступного випробування; проваджувати роботу студій для профорієнтаційного самовизначення молоді (студія журналістики, мовна студія, мовний хаб, бізнес-хаб, студія психологічного діагностування, ІТ – хаб тощо); курсова підготовка з вивчення мов для всіх бажаючих, здобуття

додаткових компетентностей (програмування, методи дистанційної взаємодії, комунікативні стратегії та інше); додаткові консультативні послуги, грантова та проектна діяльність; курси підвищення кваліфікацій тощо.

Є. Чернишова констатує, що кадрова складова системи як формуючий чинник освітньо-наукового середовища закладу освіти перебуває у нестабільному стані через недостатнє державне фінансування, низький відсоток залучення інвестицій, невідповідний асортимент надання освітніх послуг, низький соціально-економічний статус науково-педагогічних працівників та недостатній рівень забезпечення їх професійної діяльності, а, відповідно, і відсутність багатоаспектності мотиваційних процесів. Науковиця розробила методику динамічного моделювання ефективності формування кадрового потенціалу, взявши за основу показники результативності організації роботи кадрової служби та формування стабільного ефективного та професійного середовища на принципі розвитку професійного потенціалу науково-педагогічних працівників через модернізацію роботи кадрової служби: оновлення показників та індикаторів результативності організації роботи кадрової служби та професійної діяльності науково-педагогічних працівників закладу освіти; апробацію ефективних організаційно-педагогічних умов діяльності фахівців кадрової служби та оновлення їх функціональних

задач; конкретизацію та моделювання професійних функцій, встановлення показників ефективності науково-педагогічної діяльності, з'ясування стану сукупності ресурсного забезпечення (методичного, інформаційного, технологічного); діагностика рівня готовності персоналу закладу освіти до впровадження модернізованої системи формування кадрового потенціалу та визначення показників педагогічної, наукової та економічної доцільності його формування (рис. 1) [6].

В нинішніх умовах кризових викликів ключовим аспектом формування кадрової політики сучасного закладу вищої освіти, беззаперечно, має бути забезпечення позитивного психологічного клімату для всіх учасників освітнього процесу, з метою уникнення

професійного вигорання; створення безпечного освітнього процесу, особливо у нинішніх освітніх рутиних та неможливості планування як особистого, так і професійного життя через нестабільність безпекової ситуації, підвищення вимог до професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Науковці стверджують [1, 3, 5], що організація та впровадження успішної роботи психологічної служби в закладі вищої освіти, яка буде моніторити психологічний стан працівників, сприяти створенню позитивного психологічного клімату у структурних підрозділах, стимулюючи зниження ризику виникнення станів стресовості та тривожності, та надавати психологічну допомогу тим, хто її потребує.



Рис. 1. Кадрова політика ЗВО за принципом розвитку професійного потенціалу НПП

Відповідно, якщо специфічними рисами формування кадрового потенціалу визначити модернізаційні зміни кадрової політики закладу вищої освіти з базисом на особливості мобілізації професійних ресурсів науково-педагогічних працівників, які базуються на принципах розвитку людського потенціалу та фінансовій спроможності закладу вищої освіти стимулювати та мотивувати науково-педагогічних працівників, то така кадрова політика стає катализатором ефективної реалізації освітньої діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, найціннішим для формування кадрової політики у системі вищої освіти є курс на розвиток людського

потенціалу, переходу закладів вищої освіти від традиційного планування кадрової політики до стратегій практичного розвитку кадрового потенціалу, через розширення практик фінансової автономії, надання додаткових освітніх послуг закладами вищої освіти, реалізації різноманітних грантів, проєктної діяльності та спрямування такого фінансування на стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників, створення безпечного психологічного клімату провадження освітньої діяльності та підвищення конкурентоздатності кожного учасника освітнього процесу через стимулювання різноманітних програм професійного розвитку та якісну реалізацію освітніх практик.

References

- Doronina O.A., Riazanov M.R. (2019). *Kadrova polityka yak instrument stratehichnoho rozvytku zakladu vyshchoi osvity. Ekonomika ta orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management, Vol. 1 (33), 15–20. [in Ukrainian].*
- Kovtunenکو K.V., Mamontenko N.S. (2019). *Formuvannia kadrovoho potentsialu ZVO: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid. Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic journal Odesa polytechnic university, Vol. 1 (7), 19–25. [in Ukrainian].*
- Riazanov M.R. (2020). *Teoretyko-metodolohichni zasady vyznachennia sutnosti kadrovoho potentsialu zakladu vyshchoi osvity. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management, Vol. 4 (40), 336–345. [in Ukrainian].*
- Tuhai A.M., Hoiko A.F., Yelishevych M.A., Kryshstof S.D., Voroniuk O.I. (2013). *Metodychni zasady doslidzhennia kadrovoho potentsialu vyshchoho navchalnoho zakladu. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn – Ways to improve construction efficiency, Vol. 29, 142–149. [in Ukrainian].*
- Chernyshova Ye. R. (2012). *Rozvytok kadrovoho potentsialu navchalnykh zakladiv systemy vyshchoi osvity: zarubizhnyi dosvid. Porivnialno-pedahohichni studii – Studies in Comparative Education, No. 2 (12). DOI: <https://doi.org/10.31499/2306-5532.2.2012.18765> [in Ukrainian].*
- Chernyshova Ye. R. (2011). *Otsiniuvannia efektyvnosti formuvannia kadrovoho potentsialu navchalnoho zakladu systemy pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity: metodolohichni aspekt. Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu – Theory and techniques of educational management, No. 5 (16), 1–12. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/27.pdf> [in Ukrainian].*