

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 351.82.332.85.06

JEL Classification H52, I20, I21

DOI: [10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.324617](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.324617)

*Nataliia Gvozdej, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting
And Economic Security*

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ
ВИЩОЇ ОСВІТИ****TRENDS IN HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS**

Анотація: Україна проходить через найскладніші часи з моменту здобуття незалежності. Змінилися підходи до фінансово-кредитних відносин, соціальні пріоритети та загальна спрямованість зовнішньої політики держави. Ці трансформації торкнулися й сфер освіти та науки. В статті викладено підходи до оцінювання, прогнозування та вдосконалення кадровим забезпеченням вищих навчальних закладів. Зокрема, виділено ключові напрями реалізації кадрової політики такі як: професійний розвиток; просування по службі; залучення й утримання молодих фахівців; впровадження сучасних технологій оцінки професорсько-викладацького складу і якості кадрової політики; формування цілісної системи заохочень і стимулів.

Abstract: Ukraine is going through the most difficult times since gaining independence. The principles of public administration, approaches to financial and credit relations, social priorities, and the general direction of the country's foreign policy have changed. These transformations have also affected the fields of education and science, where changes are not always positive. On the contrary, there is a tendency to stagnation in education caused by insufficient institutional support, shortcomings in human resources and financial policies. Russia's aggressive actions against Ukraine have led to a significant increase in internal and external migration, in particular among highly qualified and highly specialized specialists who have played a key role in the development of education and science and have demonstrated their effectiveness. In such circumstances, there is a need to establish clear directions for organizational and innovative management to ensure

financial and human resources of academies, institutes, universities and other educational institutions to help restore the country's intellectual potential.

Of particular importance is the development of a methodology for assessing and forecasting this process. In this context, the article outlines approaches to assessing, forecasting and improving the organizational and innovative management of financial and human resources of higher education institutions. In particular, the author highlights the key areas of implementation of the personnel policy of various higher education institutions, such as: improvement of forms of professional development; application of modern promotion programs; attraction and retention of young professionals; establishment of objective and comprehensive performance criteria; introduction of modern technologies for assessing the teaching staff and the quality of the personnel policy of a higher education institution; formation of an integrated system of incentives and incentives; development of the demand for new competencies of the teaching staff.

Given the trends in forecasting financial and human resources to improve the management of higher education institutions, managers should focus on attracting investment to improve the quality of research.

Keywords: *personnel potential, staffing, higher education institutions, personnel policy, professional development, competence, personnel management, human resources*

Ключові слова: *кадровий потенціал, кадрове забезпечення, заклади вищої освіти, кадрова політика, професійний розвиток, компетентність, управління кадрами, людські ресурси*

Вступ. В сучасних умовах формування інформаційного суспільства ключову роль відіграють сучасні та міждисциплінарні знання як основний ресурс для соціально-економічного розвитку. Компетентність у якісних та актуальних знаннях стає вирішальним фактором конкурентоспроможності працівників на ринку праці. З цим в умовах сьогодення стикаються заклади вищої освіти, яким поставлено завдання забезпечити населення країни відповідними знаннями та навичками, що відповідають світовим та національним інноваційним тенденціям. Таким чином, заклади

вищої освіти виступають як ключовий елемент розвитку економіки на засадах знань. Важливо підкреслити, що для виконання цієї функції заклади вищої освіти повинні мати відповідний кадровий склад викладачів і науковців, їх постійний розвиток та підтримку, на що повинна бути спрямована кадрова політика цих закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку кадрового забезпечення у системі вищої освіти висвітлюється у працях вітчизняних науковців, зокрема О. Дороніної, М. Рязанова, Л. Безтелесної, І. Чайки. Сучасні підходи та технології управління персоналом організації були

розглянуті у працях Г. Абалкіна, М. Єщенко, А. Гречко, І. Комарова, І. Лукінова. Питаннями удосконалення кадрових систем на ринку освітніх послуг займалися Н. Павліха, І. Цимбалюк, Ю. Долиняк, О. Чирва. Аналіз наукових джерел засвідчив, що формування кадрової системи відбувається на засадах довгострокового планування та розвитку якісного наукового потенціалу. Дослідження останніх років, проведені О. Крушельницькою, А. Колот, В. Петюх, узагальнили практичний досвід організації гнучких режимів робочого часу.

Метою статті. Метою кадрової політики сучасного закладу вищої освіти, на наш погляд, повинно бути формування системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на залучення висококваліфікованих працівників, які володіють сучасними просвітницько-дослідницькими компетенціями, їх збереження та розвиток. Крім того, важливо забезпечити належні умови праці та створити комфортний клімат у колективі, що сприятиме ефективній реалізації стратегії закладу.

Виклад основного матеріалу. Основними заходами щодо сучасної кадрової політики у системі вищої освіти є забезпечення сталості фінансових ресурсів, створення ситуації психологічного комфорту та постійного професійного розвитку [1, с. 48–50]. За слушним твердженням Т. Губанової, діяльність керівників закладів вищої освіти у напрямку кадрового забезпечення та розвитку фахових

компетентностей працівників має відбуватися на постійній основі, враховуючи економічні, педагогічні, філософські та менеджерські підходи [2, с. 57]. Успіх закладу вищої освіти, як і будь-якої організації, залежить насамперед від працівників, їхньої компетентності, відданості та мотивації виконувати стратегічні напрями діяльності, сприяти реалізації цілей та завдань [3, с. 269–290]. Управління розвитком персоналу необхідне для створення конкурентних переваг, тому важливо застосовувати різноманітні сучасні інструменти менеджменту людських ресурсів, що призведе до задоволення працівників, а також до розвитку усієї організації [4, с. 68–73]. Універсальним механізмом управління персоналом є забезпечення цінності зацікавлених сторін у побудові конкурентних позицій організації шляхом досягнення високої ефективності роботи, збільшення вартості людського капіталу, врахування потреб співробітників, створення відповідних внутрішньо узгоджених процесів та процедур управління персоналом та піклування про високий стандарт практики управління персоналом для кожної групи працівників [5, с. 208–225]. Управління кадровим розвитком включає три основні процеси управління персоналом, тобто прийом на роботу, функціонування працівників та припинення трудових відносин. Виділяються такі підсистеми управління персоналом: планування зайнятості, найму працівників, припинення трудових

відносин, оцінка співробітників, їх розвиток, мотивація та винагорода.

Специфіка діяльності закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні зумовлює певні особливості їхньої кадрової політики, і фінансова обмеженість є одним із ключових факторів. Давайте розберемо це детальніше. Дійсно, освіта в Україні наразі не є високоприбутковою сферою. Низький рівень доходів населення обмежує можливості як платної освіти, так і інвестування в розвиток ЗВО з боку держави чи приватних структур. Пострадянський стереотип про безкоштовність освіти, який все ще зберігається в суспільстві, лише посилює цю проблему, адже він стримує формування ринкових механізмів у цій галузі. Як результат, ЗВО змушені працювати в умовах хронічного дефіциту ресурсів. Це безпосередньо впливає на кадрову політику. Через брак фінансування заклади не можуть запропонувати конкурентну заробітну плату, що ускладнює залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Соціальний пакет, який у розвинених країнах є важливим інструментом мотивації працівників, в українських реаліях часто зводиться до мінімуму або відсутній взагалі. Те саме стосується професійного розвитку – тренінги, стажування, участь у міжнародних конференціях чи програмах обміну для викладачів залишаються недосяжними через відсутність коштів. У таких умовах ЗВО змушені або покладатися на ентузіазм своїх працівників, або шукати альтернативні джерела фінансування – гранти, партнерства

з бізнесом, міжнародні проєкти. Проте ці можливості доступні не всім і не завжди є стабільними.

По-друге, це високі стандарти професійності, яких вимагають від працівників, зокрема професорсько-викладацького складу, через специфіку наукової та педагогічної роботи. По-третє, це нагальна потреба в постійному вдосконаленні кваліфікації персоналу. Така необхідність зумовлена тенденцією до швидкого застаріння знань, характерною для сучасного світу. Науковий прогрес змінює світогляд, старі теорії та концепції поступаються місцем новим. Викладачі та фахівці вищої освіти завжди повинні бути в курсі актуальних знань у своїй галузі, адже це є основою для підготовки кваліфікованих спеціалістів, готових відповідати вимогам сучасного ринку праці.

У таких умовах, на нашу думку, кадрова політика сучасного українського ЗВО має зосереджуватися на трьох основних напрямках:

- безперервний професійний розвиток працівників;
- достойна матеріальна винагорода;
- створення комфортного психологічного середовища.

Наразі в Україні склалася ситуація, коли заклади вищої освіти, які за своєю природою є надавачами освітніх послуг, переважно не змогли ефективно організувати навчання та професійний розвиток своїх працівників. Наявна система підвищення кваліфікації часто зводиться до формальності, що робить її неспроможною повноцінно

підтримувати розвиток кадрового потенціалу цих закладів. Очевидно, що за таких умов насамперед страждає конкурентоспроможність українських ЗВО. Подолати цю проблему можуть сучасні HR-інструменти, такі як асесмент-центри, коучингові методики, управління талантами тощо.

На нашу думку, основною передумовою вдосконалення кадрової політики є забезпечення належного рівня заробітної плати для працівників. Без вирішення цього питання будь-який комплекс кадрових заходів втрачає сенс. Саме розмір заробітної плати визначає, наскільки організація є соціально відповідальним роботодавцем. Варто врахувати, що більшість закладів вищої освіти є бюджетними установами, тому збільшення фонду оплати праці можливе завдяки доходам від платних освітніх послуг, наукових проєктів та господарських договорів.

Питання мотивації працівників закладів вищої освіти до досягнення майбутніх результатів видається особливо важливим. Рейтингова система оцінки персоналу, що застосовується в багатьох українських ЗВО, має переважно «ретроспективний» характер і не здатна повною мірою розв'язати цю проблему. Новим підходом може стати створення внутрішніх університетських фондів для фінансування проєктів за ключовими напрямками освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладу. Суть механізму полягає в тому, щоб кожен працівник міг розробити проєкт і отримати кошти на його втілення з цього фонду.

Успішне завершення проєкту передбачає винагороду для команди виконавців. Така модель матеріального стимулювання сприятиме професійному й особистісному розвитку працівників.

Безумовно, важливим аспектом кадрової політики будь-якого сучасного навчального закладу є створення психологічного комфорту для його працівників. Це обумовлено ризиком професійного вигорання — характерною проблемою для педагогів, оскільки вони постійно взаємодіють із великою кількістю людей, працюють з великими обсягами інформації та регулярно оновлюють свої знання. Постійна інтелектуальна напруга негативно впливає на психологічний стан, тому для збереження здоров'я, психічної стійкості, надійності та професійного довголіття працівника необхідні комплексні заходи протидії вигоранню.

Комплекс таких заходів для ЗВО можна запропонувати:

1. Забезпечення психологічної стабільності працівників;
2. Зниження ризиків професійного вигорання працівників;
3. Організація антистресового навчання працівників.

Застосування зазначених заходів допоможе зменшити негативний вплив на психологічний стан працівників установи, що сприятиме підвищенню їхньої працездатності, знизить рівень плинності кадрів та загалом посилить лояльність до закладу вищої освіти. Як результат

практичної реалізації визначених пріоритетів кадрової політики, в навчальному закладі може бути сформована ефективна кадрова політика, яка сприятиме стратегічному розвитку установи та задоволенню інтересів її працівників.

Висновки. У сучасному світі вищі навчальні заклади можуть залишатися конкурентоспроможними лише за умови ефективного й розумного

управління персоналом. Одним із ключових інструментів для цього є добре продумана кадрова політика. Особливості роботи ЗВО створюють певні виклики та специфічні вимоги до управління кадрами. Якщо врахувати ці особливості та рекомендації при формуванні кадрової політики, це допоможе закладу зміцнити свої позиції на ринку праці, сприяти його розвитку та досягненню довгострокових цілей.

References

- Sokolova, E. (2020) *Current trends and foreign experience financing of higher education institutions. Die wichtigsten Vektoren für die Entwicklung der Wissenschaft im Jahr 2020, 1, 48–50 DOI 10.36074/24.01.2020.v1.13 [in Ukrainian]*
- Hubanova, T. (2016). *The role and importance of staffing in the organizational activities of higher education institutions in Ukraine and the United States: a comparative legal study. Trudove pravo, 10, 57–60 [in Ukrainian]*
- Venediktov, S. (2017). *Legal regulation of labor in the UK: progressive experience and prospects for Ukraine. Kyiv : Nika centr.*
- Sychenko, V., Rybkina, S., Sokolova, E. (2020). *Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, 4 (27), 68–73 [in Ukrainian]*
- Szelagowska-Rudzka, K. *Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland. Management Sciendo. 2020. № 22(1).P.208–225.*
- Law of Ukraine on amendments to certain legislative acts of Ukraine Concerning the improvement of legal regulation of remote, home-based work with the application of a flexible work regime № 1213-IX. (2021, February 04). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> [in Ukrainian]*
- Sychenko, V., Marenichenko V. (2019). *State management of regional development on the basis of European standards. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok, 4, 441–463 [in Ukrainian]*