

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

UDC: 37.014:069.62

JEL Classification I21, I28, J58

DOI: [10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338689](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338689)

Oleksandr Lubivyi, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Lecturer at the Department of Economics and Social and Behavioral Sciences

**КАДРОВА ПОЛІТИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ТЕНДЕНЦІЇ
ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ****HR POLICY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: ISSUES, TRENDS,
AND WAYS TO IMPROVE**

Анотація: Стаття присвячена проблемі формування ефективної кадрової політики у закладах вищої освіти. Розкрито економічний зміст поняття «кадрова політика» як комплексу заходів, принципів і методів, спрямованих на відбір, розвиток, мотивацію та ефективне використання персоналу. Проаналізовано особливості кадрової політики у сфері освіти, визначено її роль у забезпеченні стратегічного розвитку закладу. Виокремлено ключові напрями — наставництво, розвиток корпоративної культури, стимулювання й створення комфортних умов праці. Запропоновано практичні технології реалізації кадрової політики на рівні закладу та окремого працівника.

Abstract: The article is devoted to the topical issue of forming and implementing effective personnel policy in higher education institutions in Ukraine. In the current conditions of transformation of the education system and growing competition in the labor market, personnel policy is not only an administrative tool, but also a key factor in the strategic development of an educational institution. The author summarizes theoretical approaches to defining the essence of the concept of “personnel policy,” which is considered as a set of measures, principles, and methods aimed at the selection, development, motivation, professional improvement, and effective use of the staff of an educational institution. Particular attention is paid to the analysis of the specifics of personnel policy in the field of education, its role in the formation of competitive human resources capable of ensuring the quality of the educational process and scientific research. It has been found that there is no single generally accepted definition of this concept, but scholars agree that personnel policy manifests itself through the system of its implementation:

principles, norms, directions, mechanisms, methods, and technologies of personnel management. It has been proven that personnel policy in educational institutions is in a state of constant renewal, as it requires adaptation to new challenges, in particular digitalization, academic mobility, and the globalization of knowledge. The article examines key areas of higher education personnel policy: mentoring, corporate culture development, employee motivation and incentive systems, and ensuring comfortable and safe working conditions. It identifies personnel management styles and the most appropriate tools for their use. Technologies for forming personnel policy are proposed both at the level of individual educational institutions and at the level of each employee, which will contribute to strengthening personnel potential, increasing the effectiveness of the educational process, and the sustainable development of the higher education system as a whole.

Keywords: personnel policy, educational institution, personnel management model, motivation, incentives, corporate culture

Ключові слова: кадрова політика, заклад освіти, модель управління персоналом, мотивація, стимулювання, корпоративна культура

Вступ. У сучасних реаліях ключовими детермінантами конкурентоспроможності будь-якої організації виступають кадровий потенціал, організаційна структура, рівень мотивації працівників та форми організації їхньої діяльності, що безпосередньо впливають на результативність функціонування й перспективи розвитку. Вирішальне значення у цьому має ефективне використання людських ресурсів. Адже навіть за наявності інноваційних технологій, прогресивних ідей чи сприятливого зовнішнього середовища, без високопрофесійних кадрів неможливо досягти стабільних результатів. Людський фактор є фундаментом життєздатності будь-якої організації, а відсутність кваліфікованих працівників унеможлиблює реалізацію її цілей і подальший розвиток.

В Україні реформування освітньої сфери орієнтоване на підвищення якості освіти та забезпечення

конкурентоспроможності закладів вищої освіти. У цьому контексті стратегічним завданням стає формування колективу висококваліфікованих педагогічних працівників, які володіють сучасними методиками навчання, необхідними компетентностями, здатністю до партнерської взаємодії та впровадження новітніх освітніх практик. Саме тому кадрова політика посідає провідне місце у системі стратегічного розвитку закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні практичні аспекти формування ефективної кадрової політики розкрито в працях зарубіжних дослідників І. Ансоффа, К. Боумена, М.М. Греллера, К. Донеллі, Дж.П. Мейєра, Х. Мінсберга, Т.Р. Мітчелла. Проблемам управління персоналом провідних компаній світу присвячено праці Ф. Тейлора, А. Маслоу, Д. Макгрегора, В. Оучі. Кадрова політика як найважливіший інструмент стратегічного розвитку

сучасної організації є об'єктом наукових досліджень Балабанова Л. В.[1], Волянська-Савчук Л. В.[2], Глебова А. О.[3], Демидова М. М.[4], Дороніна О. А., Рязанов М. Р. [5], Колот А. М.[7], Копитко М. І.[8], Крушельницька О. В.[9], Співак В. В. [12], Стец В. А. [13], Рязанова, М.Р. [14], Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І, Шубала І. В, Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. [15]. Окремим аспектам формування та реалізації кадрової політики в контексті стратегічного розвитку закладів освіти в своїх працях приділяли увагу вітчизняні науковці: В. Андрющенко, Л. Безтелесна, В. Бугрова, В. Дарманський, О. Дороніна, В.Кремень, В. Луговий, С. Ніколаєнко, Л. Пивоварчук, Є. Чернишова та ін [6 с. 81–103].

Метою статті є дослідження сутності поняття «кадрова політика закладу освіти» та визначення особливостей її формування в контексті стратегічних пріоритетів розвитку освітніх закладів.

Виклад основного матеріалу дослідження Кадрова політика становить невід'ємний елемент загальної стратегії розвитку освітнього закладу. Багато вітчизняних та іноземних дослідників підкреслюють тісний зв'язок понять «управління персоналом» і «кадрова політика», адже лише за умови ефективного управлінського впливу можливе оптимальне використання трудового потенціалу, що визначає результативність діяльності організації в умовах жорсткої конкуренції. У межах реформування освітньої сфери управління

закладом освіти має бути орієнтоване не лише на забезпечення його стабільного розвитку, а й на формування продуманої кадрової політики, яка охоплює всі напрями функціонування, у тому числі застосування сучасних технологій кадрового менеджменту[2, с. 149–153].

Головним завданням управління персоналом виступає забезпечення організації достатньою кількістю кваліфікованих працівників, здатних ефективно реалізовувати як поточні, так і довгострокові завдання. Водночас у сучасних умовах пріоритетного значення набуває не лише чисельність колективу, а й якісний склад працівників освітніх закладів та рівень їхньої професійної компетентності [10].

Зміни у законодавстві України висувають вимоги не тільки до змісту освітніх програм та результатів навчання, але й до організаційних умов функціонування освітнього процесу. На сучасному етапі стратегічного планування реформ у сфері освіти особлива увага приділяється кадровому потенціалу та підготовці висококваліфікованих спеціалістів. Центральною постаттю цього процесу є педагог, який повинен демонструвати високий рівень професійних компетентностей.

Таким чином, якість освітнього процесу безпосередньо визначається знаннями, навичками та вміннями викладацького складу, а також управлінською діяльністю керівника, орієнтованою на визначення стратегічних напрямів розвитку й місії навчального

закладу. При цьому керівник і педагогічний колектив мають відповідати зростаючим вимогам з боку споживачів освітніх послуг.

Стійкого та поступального розвитку кадрового потенціалу закладів вищої освіти можна досягти шляхом упровадження продуманої та раціональної кадрової політики. Кадрова політика ЗВО розглядається як комплекс інструментів, методів і принципів управління людськими ресурсами, що виступає механізмом реалізації стратегії закладу та спрямована на забезпечення його конкурентоспроможності на освітньому ринку [1]. Правильно сформована та ефективно реалізована кадрова політика гарантує результативне накопичення, раціональне використання й стабільний розвиток кадрового потенціалу, що, у свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних завдань закладу. Взаємозв'язок кадрового потенціалу ЗВО зі стратегічними цілями наочно подано на рисунку 1.

Варто зазначити, що значна частина українських закладів вищої

освіти не приділяє належної уваги управлінським заходам, орієнтованим на розробку кадрової політики, узгодженої зі стратегічними потребами установи. Подібна ситуація призводить до того, що кадровий потенціал не розкривається повною мірою, що зумовлює його деградаційні тенденції: втрату людських ресурсів, зниження актуальності знань персоналу, формалізацію наукових досліджень, а також обмеження інноваційних можливостей освітнього процесу та пропонуваніх програм.

Подальша відмова від необхідних кадрових заходів становитиме серйозну небезпеку для національного освітнього простору та може спричинити кризові явища в українській системі вищої освіти. Запобігти цьому здатне впровадження у вітчизняних закладах вищої освіти сучасних управлінських підходів, спрямованих на ефективний розвиток і раціональне використання їх кадрового потенціалу.

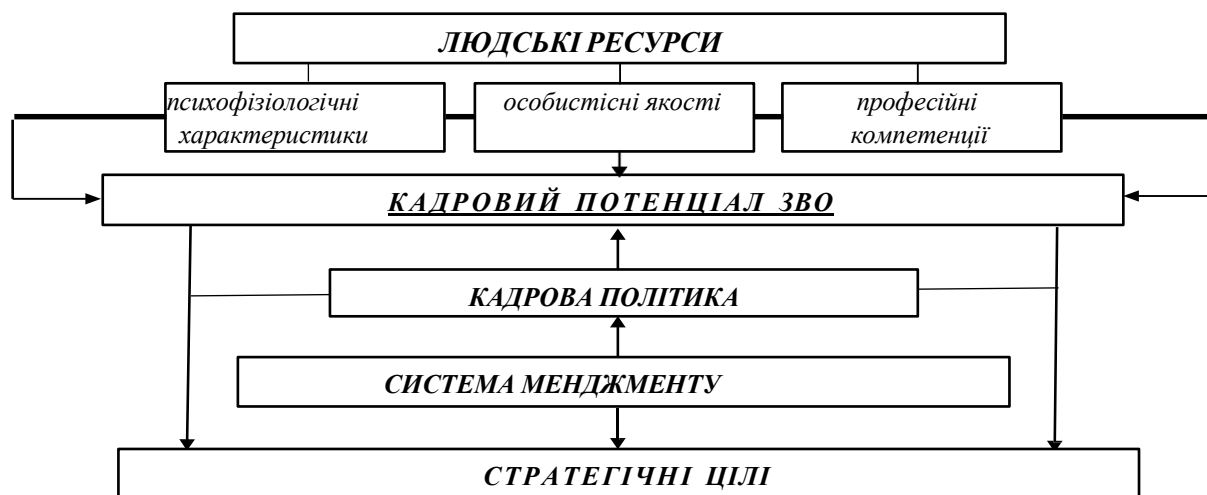


Рис. 1. Логіко-структурна схема зв'язку кадрового потенціалу ЗВО зі стратегічними цілями установи[16].

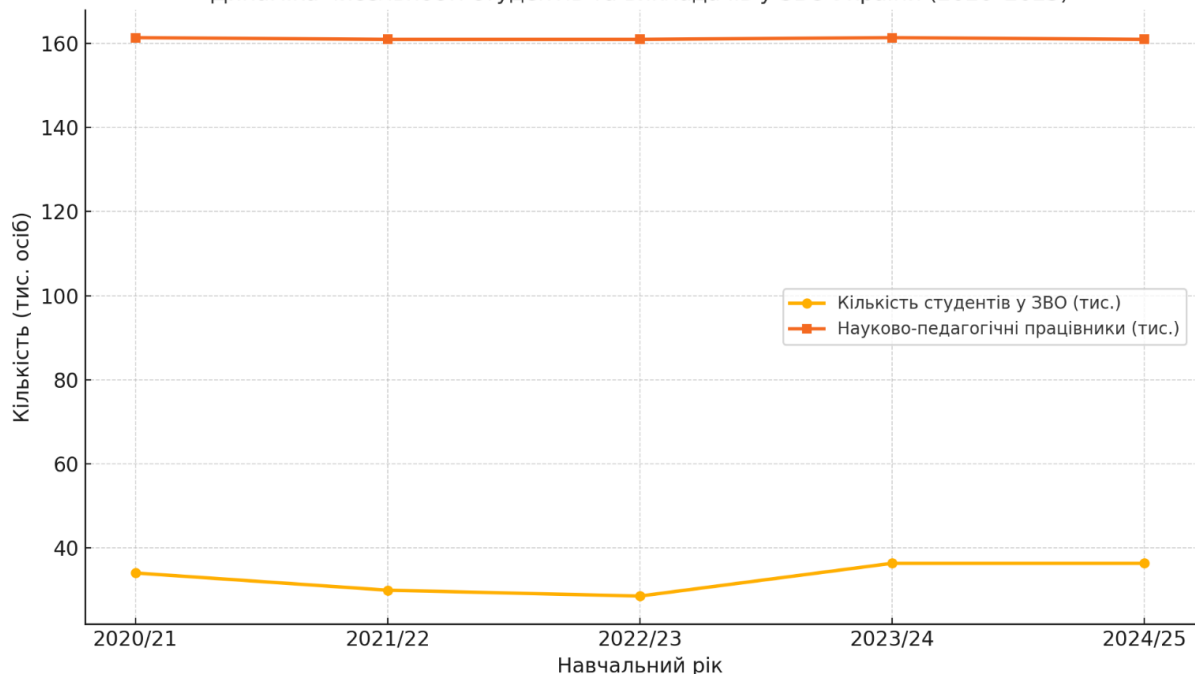
У сучасних реаліях однією з найбільш гострих стратегічних проблем є непривабливість педагогічної професії, висока плінність кадрів та залучення до освітньої сфери випадкових працівників, які приходять у неї з різних особистих мотивів. Водночас нагальною залишається потреба у формуванні колективів, здатних забезпечити високу якість освітнього процесу, що можливе лише за умови укомплектування закладів освіти кваліфікованими спеціалістами. Розв'язання цієї проблеми вбачається у розробці та впровадженні ефективної моделі й стилю управління персоналом.

Управління персоналом (колективом, кадрами) – це вид діяльності, спрямований на організацію результативної роботи як всього трудового колективу, так і кожного його члена окремо. Ключові завдання управління кадрами охоплюють їх забезпечення, раціональне використання та професійний

розвиток [7, с. 81–103]. Динаміку чисельності студентів та науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти України у 2020–2025 роках наведено на рисунку 2.

Як показано на рисунку 2, у 2020–2021 навчальному році чисельність студентів становила близько 34 тис., тоді як у 2021–2022 році вона зменшилася до 29,9 тис. У 2022–2023 навчальному році спостерігалася подальша тенденція до зниження — приблизно 28,5 тис. студентів. У 2023–2024 та 2024–2025 роках спостерігається стабілізація чисельності на рівні 36,3 тис., що, ймовірно, пов'язано з поверненням частини вступників та відновленням навчального процесу після перших потрясінь, викликаних повномасштабною війною. Зазначений спад студентського контингенту у перші роки війни з наступною частковою стабілізацією безпосередньо впливає на формування навантаження науково-педагогічних працівників.

Динаміка чисельності студентів та викладачів у ЗВО України (2020–2025)



Протягом усього розглянутого періоду чисельність науково-педагогічних працівників залишалася стабільною — на рівні 161–161,4 тис. осіб. При цьому одночасне скорочення кількості студентів призводить до дисбалансу між наявним кадровим потенціалом і фактичним навчальним навантаженням. Кадрова структура багатьох закладів вищої освіти не адаптована до демографічних, воєнних та освітніх змін, що спричиняє надлишок викладачів у деяких установах.

У 2020/21 навчальному році на одного викладача припадало приблизно 0,21 студента (34 тис. : 161,4 тис.), а у 2022/23 цей показник знизився до $\approx 0,18$. Це свідчить про те, що на одного викладача в середньому припадає менше одного студента, що значно відрізняється від міжнародних стандартів, де співвідношення складає 10–15 студентів на одного викладача.

Наявна диспропорція свідчить про неефективне використання кадрового потенціалу та потребує заходів щодо оптимізації кадрової структури, впровадження контрактної системи з диференційованим навантаженням, а також аналізу попиту на освітні спеціальності з урахуванням регіональних особливостей.

Загальна модель управління персоналом передбачає кілька взаємопов'язаних механізмів: підбір, розстановку, розвиток та навчання кадрів. Особливе значення для професійного зростання працівників у закладах освіти має наставництво, яке реалізується у таких формах [15, с. 15–18]:

- мотивація викладачів до подальшого навчання та підвищення кваліфікації, оскільки не всі педагоги усвідомлюють власні перспективи та потребують підтримки;
- організація навчання та стимулювання персоналу до досягнення високих результатів, а також консультування у цих напрямках;
- планування кар'єрного росту працівників, включно з рекомендаціями щодо підвищення на посаді, зокрема до управлінського складу.
- перекваліфікація викладачів із урахуванням специфіки педагогічної діяльності.

Оцінка персоналу виступає ключовим інструментом системи управління кадрами. У закладі освіти повинна забезпечуватися регулярна та систематична оцінка діяльності працівників, результати якої дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо стимулювання, підвищення заробітної плати, нарахування премій, а також планування навчання у закладах вищої та післядипломної освіти, на курсах підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву. Для оцінки роботи персоналу використовуються різні методи, зокрема самооцінка, рейтингові системи, аналіз документації, обговорення та інші [8].

Одним із ключових напрямів кадрової політики закладу освіти має бути розвиток корпоративної культури, яка визначає внутрішню взаємодію в колективі та сприяє формуванню позитивного іміджу

установи. Сучасне розуміння корпоративної культури передбачає цілісну структуру цінностей, зокрема духовних і моральних, що дозволяє ефективно вирішувати конфліктні ситуації, справлятися зі стресом або запобігати його виникненню [9].

Ефективним методом мотивації та морального стимулювання є створення умов для розвитку творчого потенціалу педагогічних працівників, що забезпечує задоволення від професійних досягнень через самореалізацію та самовираження. Систематична робота щодо покращення умов праці також позитивно впливає на реалізацію кадрової політики закладу. Забезпечення комфортних і безпечних робочих умов із дотриманням санітарно-гігієнічних норм сприяє оптимальному функціонуванню установи.

Важливим елементом кадрової політики є підвищення якості освіти, що передбачає дотримання сучасних освітніх стандартів. Досягнення високих результатів навчання неможливе без професійного розвитку педагогів, адже рівень їхньої кваліфікації безпосередньо впливає на ефективність освітнього процесу та розвиток здобувачів вищої освіти, що є значущим мотиваційним чинником для підвищення майстерності.

Сьогодні запроваджені «Професійні стандарти за професіями», які визначають єдині вимоги до змісту та якості педагогічної діяльності, а також слугують засобом оцінки кваліфікації під час прийому на

роботу, атестації, формування посадових інструкцій і планування кар'єри. Відповідно, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації педагогів потребують нових підходів, що включають практико-орієнтовану модель навчання та перепідготовки кадрів. Формування професійних компетентностей можливе лише через реальну практичну діяльність та взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу, що робить роботу приємною, комфортною, безпечною та престижною.

Крім того, у процесі підготовки та підвищення кваліфікації педагогів слід враховувати швидкі зміни в освітній сфері, зокрема у розробці нормативних документів та оновленні змісту освіти [9].

Конкретна технологія кадрової політики закладу освіти може поєднувати елементи різних підходів, описаних раніше. Важливим під час їх впровадження є усвідомлення наявних ресурсів організації та готовності управлінців активно працювати в рамках обраної моделі для виконання вимог стандартів і основних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність освітніх установ.

У кожному закладі освіти для кожного напрямку діяльності — освітнього, виховного, інноваційного, реалізації програм та розробки проєктів — повинні бути визначені оціночні характеристики параметрів, такі як професійні дії, необхідні знання, навички та інші компетентності. Ці характеристики використовуються для проведення внутрішнього аудиту науково-

педагогічного колективу та спрямовані на забезпечення підвищення якості освітнього процесу [11, с. 25–37].

Висновки. Отже, у контексті сучасної освітньої реформи кадрова політика виступає ключовим інструментом ефективного та раціонального управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти на ринку освітніх послуг. Водночас специфіка діяльності кожного закладу накладає певні обмеження та формує унікальні

вимоги до моделі кадрової роботи, що може стати предметом подальших наукових досліджень.

Для керівників закладів освіти важливо постійно розробляти й удосконалювати кадрову політику, впроваджувати нові інструменти та ефективні форми управління персоналом. Запропоновані рекомендації, на нашу думку, сприятимуть мобілізації наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей та забезпечення подальшого розвитку освітніх установ.

References

- Balabanova, L.V. & Sardak O.V. (2019). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury [in Ukrainian].
- Volianska-Savchuk, L.V. (2014). *Suchasne poniattia systemy upravlinnia personalom [Modern concept of personnel management system]*. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Issue 7(2). P. 149–153 [in Ukrainian].
- Hliebova, A.O. & Holovko, S.A. (2015). *Kadrova polityka pidpriemstva: osoblyvosti formuvannia u suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh realiiakh [Personnel policy of the enterprise: peculiarities of formation in modern socio-economic realities]*. *Young Scientist*. № 12(27) December. P. 159–163 [in Ukrainian].
- Demydova, M.M. (2018). *Analiz efektyvnosti vykorystannia trudovykh resursiv v ahrarnykh pidpriemstvakh. Science and society. Proceedings of the 8th International conference. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada [in English]*.
- Doronina, O.A. & Riazanov, M.R. (2019). *Kadrova polityka yak instrument stratehichnoho rozvytku zakladu vyshchoi osvity [Personnel policy as a tool of strategic development of a higher education institution]*. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*. Shaulska L.V. (Eds.). Vinnytsia. No 1 (33). 123 p. [in Ukrainian].
- Zabezpechennia yakosti osvity: teoriia ta praktyka (2011). [Ensuring the quality of education: theory and practice]*. N.V. Zhytnyk (Eds). Dnipropetrovsk: IMA-pres [in Ukrainian].
- Kolot, A.M. & Tsymbaliuk, S.O. (2011). *Motyvatsiia personal [Staff motivation]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
- Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ia. & Vereskliia M.R. (2021). *Korporatyvna kultura yak stratehichniy napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the conditions of modern challenges]*. *Vcheni Zapysky Universytetu "Krok" – Scientific Notes of "Krok" University*. No 2 (62). URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapysky-universitetu-krok/article/view/408/437> [in Ukrainian].
- Krushelnitska, O.V. & Melnychuk, D.P. (2003). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].

- Samootsiniuvannia yakosti roboty zakladu zahalnoi serednoi osvity [Self- assessment of the quality of work of a general secondary education institution].* (2019). V.V. Hromovyi (Ed.). Dnipro: Seredniak T.K. [in Ukrainian].
- Slovnyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language].* (1978). I.K. Bilodid (Eds.). AN Ukrainskoi RSR; In-t movoznav. im. O.O. Potebni. Kyiv: Nauk. dumka. Vol. 9 [in Ukrainian].
- Spivak, V.V. (2010). *Naukovi pidkhody do stanovlennia kadrovoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv [Scientific approaches to the formation of personnel management of industrial enterprises].* *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University.* No 4, Vol. 1. P. 89–91 [in Ukrainian].
- Stets, V.A., Stets, I.I. & Kostiuchyk, M.Iu. (1996). *Menedzhment personal [Management staff].* Ternopil: Lileia [in Ukrainian].
- Ryazanova, M.R. Theoretical and methodological foundations for determining the essence of the human resource potential of a higher education institution. *Economics and Management Organization.* 4(40)).2020.336-345. doi: <https://doi.org/10.31558/23072318.2020.4.31> [in Ukrainian].
- Human Resource Management: Textbook / Compiled by: O. M. Shubaly, N. T. Rud, A. I. Gordiyshuk, I. V. Shubala, M. I. Dzyamulich, O. V. Potemkina, O. V. Sereda; edited by O. M. Shubaly. Lutsk: IVV Lutsk NTU, 2018. 404 p. URL: <https://edirshkoly.mcfr.ua/558206> [in Ukrainian].*