

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.02>

**Ганна Дідур,**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту  
Одеський держаний аграрний університет  
ORCID 0000-0001-9450-3124  
adidur2007@ukr.net

**Катерина Яковлева,**

магістр менеджменту,  
методист навчально- методичного відділу  
Одеський держаний аграрний університет  
ORCID 0009-0007-6022-0960  
parfilo@onu.edu.ua

**Ольга Делі,**

здобувачка ступеню Магістр  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Одеський держаний аграрний університет  
ORCID 0009-0005-5578-9269  
hadjiogloo@gmail.com

## **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

### **Анотація**

*Визначено сутність поняття кадрова політика підприємства як основного напрямку роботи з персоналом організації, сформованої системи методів, принципів, форм, організаційних процедур визначення цілей, програм і завдань для формування, розвитку і збереження кадрового потенціалу; визначення ціннісних орієнтирів, процедур, способів оцінки персоналу, що є необхідними для досягнення стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах функціонування.*

*Досліджено особливості закладів вищої освіти, що впливають на формування кадрової політики. Проведено SWOT-аналіз, що, дозволив визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики Одеського державного аграрного університету і на його основі сформовано стратегічні напрямки активної кадрової політики.*

**Ключові слова:** кадрова політика, персонал, заклад вищої освіти, Одеський державний аграрний університет, SWOT-аналіз, розвиток персоналу.

UDC 331.108

**Hanna Didur,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Management  
Odesa State Agrarian University  
ORCID 0000-0001-9450-3124  
adidur2007@ukr.net

**Kateryna Yakovleva,**  
Master of Management  
Odesa State Agrarian University  
ORCID 0009-0007-6022-0960  
parfilo@onua.edu.ua

**Olha Deli,**  
holder of the Master's degree  
specialty 073 Management  
Odesa State Agrarian University  
ORCID 0009-0005-5578-9269  
hadjiogloo@gmail.com

## FORMATION OF HR POLICY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

### Abstract

*The purpose of the article is to develop theoretical principles, enhance methodological approaches, and provide practical recommendations for shaping personnel policy within the management system of higher education institutions.*

***Scientific novelty.** A unique interpretation of personnel policy in an enterprise is proposed, defining it as a key direction of work with an organization's staff. It represents a structured system of methods, principles, forms, and organizational procedures for setting goals, programs, and tasks aimed at forming, developing, and preserving human resource potential. This includes defining value orientations, procedures, and methods for personnel evaluation, essential for achieving the organization's strategic development goals and fulfilling its mission under contemporary operating conditions. The features of higher education institutions influencing the formation of personnel policy include the following: high demands on employees due to the specifics of scientific and teaching activities; the need for certification driven by the evolving and growing societal demand for educational services; the unique role of leadership as a coordinator of scientific and educational activities; and the diversity of functions performed by teaching staff. The SWOT analysis, based on observations, regulatory data governing the activities of Odesa State Agrarian University, reports, regulations, and surveys, has made it possible to identify the strengths and weaknesses of the personnel policy and to develop strategic directions in human resource management in accordance with an active personnel policy.*

***The Elements of Scientific Novelty.** The obtained results lie in the systematic study of personnel policy within the management system of higher education institutions.*

**Conclusions.** *Conducting scientific research activities and training highly qualified personnel are priority areas for higher education institutions. The current state of higher education in Ukraine negatively impacts the preservation and development of the human resource potential of academic staff. This challenges higher education institutions to develop an effective personnel policy that fosters motivation and promotes the professional growth of faculty members.*

**Keywords:** *HR policy, personnel, higher education institution, Odessa State Agrarian University, SWOT analysis, personnel development.*

**Постановка проблеми.** Персонал - це найважливіший фактор в організації, людей не можна порівнювати з технікою чи обладнанням, їх потенціал набагато вищий та різноманітніший. Тому, в сучасних умовах, головним критерієм успішності будь-якої організації є висококваліфікований штат співробітників, який володіє необхідними знаннями та досвідом. Для заняття організацією лідируючих позицій на ринку необхідно не тільки грамотно та раціонально використовувати персонал, але і вміло розвивати, навчати, мотивувати та організовувати, тобто формувати ефективну кадрову політику.

На кадрову політику впливає багато чинників як зовнішніх, так і внутрішніх. Наприклад, залежно від специфіки діяльності або масштабу виробництва, наявності військових дій на території України, підхід до кадрової політики змінюється. Тому, на жаль, універсального рішення для всіх організацій немає. В зв'язку з цим дослідження формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти (ЗВО) є актуальною, адже правильно побудована кадрова політика позитивно впливає на ефективність діяльності всієї організації загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень за цією тематикою вказує на те, що теоретико-методологічні аспекти кадрової політики залишаються недостатньо дослідженими, не зважаючи на зростання активності вчених та їх зацікавленість у цьому напрямку. Проблема формування кадрової політики підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Малигіна, І.В. [1], Балабанова Л.В., Сардак О.В. [2], Рязанов М.Р. [3] Дідур Г.І. [4], Дороніна О.А., Рязанов М.Р. [5], Капінос Г.І., Костюк І.В. [6], Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. [7], Avishikta R. [8]. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого дослідження цього питання, а саме: проблеми розвитку теоретичних і практичних засад формування кадрової політики закладів вищої освіти, вивчення змісту поняття «кадрова політика», основних цілей і завдань та особливостей кадрової політики закладів вищої освіти в сучасних умовах функціонування.

**Метою статті** є розвиток теоретичних положень, доповнення методичних підходів та розробка прикладних рекомендацій, щодо формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти. Відповідно до поставленої мети вирішувалися такі завдання: проаналізувати категорію «кадрова політика»; узагальнити особливості формування кадрової політики в системі управління

закладів вищої освіти; здійснити SWOT-аналіз кадрової політики ОДАУ; розробити основні напрямки розвитку кадрової політики ЗВО.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз різноманітних джерел інформації дозволяє зробити висновок, що на сьогодні не існує загальноприйнятого уявлення про визначення та сутність кадрової політики організації. Варто відзначити, що різноманіття підходів до її формулювання створює можливості для перегляду, обґрунтування, розвитку та вдосконалення цього поняття. Сучасний морфологічний аналіз поняття «кадрова політика» дозволив нам виявити ключові слова цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «кадрова політика»**

| Джерело                                           | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Ключові слова                                                         |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Балабанова Л.В. [2, с. 126].                      | «...система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою» | система принципів, ідей, вимог, генеральний напрямок роботи з кадрами |
| Капінос Г.І., Костюк І.В. [ 6 ]                   | «...визначальний напрямок кадрової роботи підприємства, основні принципи, методи та прийоми «у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності»                                      | визначальний напрямок кадрової роботи, принципи, методи, і прийоми    |
| Щокін Г.В. [9]                                    | «...система управління людськими ресурсами, що охоплює системи управління трудовими ресурсами, зайнятістю та персоналом»                                                                                                                                                                                | система                                                               |
| Язлюк, Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В. О. [10] | «...загальна стратегія, яка об'єднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розробку планів, згідно з якими повинна використовуватися робоча сила»                                                                                                                                                  | загальна стратегія                                                    |

*Джерело: Побудовано авторами на основі [2,6,9,10]*

Проведений аналіз тлумачень поняття «кадрова політика» дозволяє визначити найбільш важливі його ознаки: сукупність правил, принципів, методів, форм, ідей, вимог, критеріїв щодо роботи з персоналом; визначальний напрямок роботи з персоналом підприємства. Отже, кадрова політика підприємства може розглядатися як певна система, що містить багато складових від узагальнених теоретичних поглядів: принципів, правил, форм, до конкретних заходів, методів у сфері управління персоналом та кадрової роботи.

Наведені визначення достатньо чітко відображають сутність поняття «кадрова політика». Однак, досить складно надати єдине визначення широкому змісту кадрової політики підприємства, адже кожна організація обирає власні

методи з метою діагностики та розв'язання проблем, що виявляються в управлінні персоналом, враховуючи цілі та завдання, що стоять перед нею.

Узагальнення наведених визначень дозволило запропонувати власне трактування. Кадрова політика підприємства – це основний напрямок роботи з персоналом організації, сформована система методів, принципів, форм, організаційних процедур визначення цілей, програм і завдань для формування, розвитку і збереження кадрового потенціалу; визначення ціннісних орієнтирів, процедур, способів оцінки персоналу, що є необхідними для досягнення стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах функціонування.

Кадрова політика певного підприємства обумовлена його специфікою, історією, стилем керівництва та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Кадрова політика «...кожного окремого ЗВО досить складна, і зазвичай важко віднести її до якогось конкретного типу, однозначно визначити її спрямованість та цілі» [11, с. 507].

Малигіна І.В. зазначає, що кадрова політика в сфері освіти повинна включати «...всю сукупність складових - від управлінських рішень до кадрових інститутів та організаційних структур, що здійснюють цілісне управління формуванням та реалізацією кадрової політики у сфері освіти, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства» [1, с. 180].

Дороніна О.А. та Рязанов М.Р. пропонують розглядати кадрову політику закладів вищої освіти «...як систему інструментів, методів та принципів ефективного управління людськими ресурсами ЗВО, що є засобом реалізації його стратегії та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг» [5, с. 17].

Колектив авторів відзначають, що в «...системі вищої освіти державні установи мають високий рівень автономії щодо прийняття кадрових рішень». Тому, як зазначають науковці, загальна політика щодо розвитку кадрового потенціалу повинна відбуватися на засадах підвищення якісного складу персоналу. А підходи до управління персоналом організації «...мають відповідати загальносвітовим тенденціям, зокрема, запровадженню механізмів гнучкого режиму робочого часу працівників, розширенню можливостей співробітників щодо визначення власного графіку та робочого середовища» [12, с. 47].

Враховуючи вищесказане, кадрова політика ЗВО як особлива форма організації формується в специфічному руслі. До особливостей закладів вищої освіти, що впливають формування кадрової політики можна віднести наступні:

- високі вимоги до співробітників, що обумовлено специфікою наукової та викладацької діяльності;
- необхідність атестації, що пов'язано зі змінними та зростаючими потребами суспільства в послугах освіти;
- особлива роль керівництва, як координатора наукової та навчальної діяльності;

- різноманітність функцій викладачів, що виконується.

Особливості діяльності ЗВО створюють передумови найважливішого напрямку кадрової політики ЗВО - вирішення завдання активізація системи підвищення науково-педагогічної кваліфікації професорсько-викладацького складу. Саме через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань, зафіксованих у місії університету, і для її виконання потрібне постійне вкладення значних інвестицій у розвиток людського капіталу ЗВО. Це означає, що в кадровій політиці ЗВО, як в жодній іншій, особливої важливості набуває система навчання та розвитку персоналу.

Науково-освітня діяльність має низку особливостей. Участь працівників у діяльності закладів вищої освіти пов'язується з необхідністю суворої регламентації, дотримання інструкцій, положень, морально-етичного кодексу поведінки, а також високим рівнем академічної доброчесності.

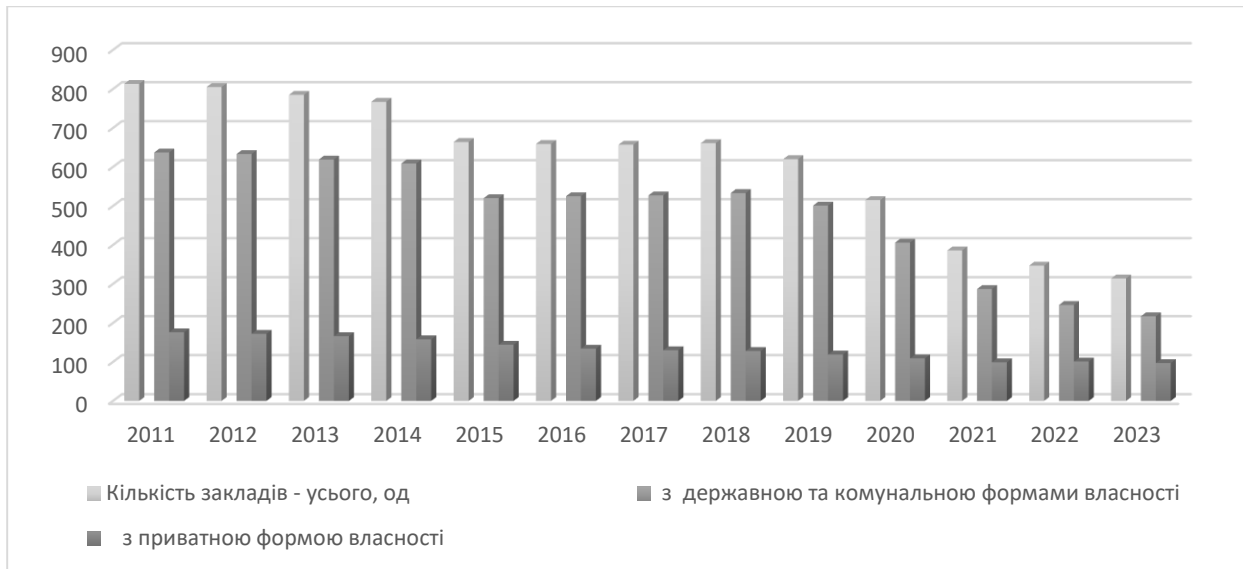
Сьогодні університетам потрібні не лише науково-педагогічні працівники, а й фахівці, практики, інтелектуальний потенціал може бути використаний для зміцнення позитивного іміджу університету та значно доповнити елементи його корпоративної культури.

Здійснення науково-пошукової діяльності та формування наукових кадрів є пріоритетним напрямом діяльності закладів вищої освіти. Відповідно, саме результати наукової діяльності відображають значимість закладу освіти у формуванні нових технологій, підготовки науково-педагогічних кадрів та висококваліфікованих фахівців в економіці. У сучасних умовах, проблемними питаннями наукової діяльності навчальних закладів залишаються недостатні обсяги її фінансування, низький рівень заробітної плати НПП, моральна та матеріальна зношеність науково-технічної бази тощо. Ці фактори впливають на державну політику щодо формування системи вищої освіти в Україні.

Наведені дані (рис. 1), свідчать про те, що кількість закладів вищої освіти в Україні має стійку тенденцію до скорочення.

Загальна кількість ЗВО скоротилась більше ніж у 2 рази за зазначений період (на 62%). З 2020 року до початку 2024 року зменшення загальної кількості ЗВО склало 39%. Також варто відзначити, що велика кількість закладів вищої освіти з 2014 по 2023 рр. були перенесені з непідконтрольних територій.

Наслідком зменшення кількості закладів вищої освіти є також відтік абітурієнтів за кордон, внаслідок військових дій. Ці фактори здійснюють суттєвий вплив на кадрову політику закладів вищої освіти.



**Рис. 1. Динаміка кількості закладів вищої освіти України за 2012-2023 роки**  
Джерело: Побудовано авторами за даними [13]

«...При оцінюванні сформованої кадрової політики ЗВО важливим є визначення наскільки вона відповідає проголошеної місії, завданням ЗВО, етапу його розвитку, ступеню адаптації до змін» [11, с. 510].

Кадрова політика Одеського державного аграрного університету (ОДАУ) спрямована на забезпечення професіоналізму науково-педагогічних працівників, досягнення ними стабільно високих результатів та дотримання корпоративних цінностей Університету.

Таблиця 2

### Кількісний та якісний склад НПП ОДАУ, осіб

| Категорії НПП                                        | Роки |      |      |      |      | 2023 р. до 2019 р., % | 2023 р. до 2021 р., % |
|------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------|-----------------------|
|                                                      | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |                       |                       |
| Чисельність науково-педагогічних працівників, усього | 167  | 161  | 164  | 150  | 170  | 101,80                | 103,66                |
| з них: доктори наук                                  | 27   | 28   | 34   | 30   | 33   | 122,22                | 97,06                 |
| кандидати наук                                       | 106  | 99   | 97   | 91   | 108  | 101,89                | 111,34                |
| без наукового ступеню                                | 34   | 34   | 33   | 29   | 29   | 85,29                 | 87,88                 |

Джерело: Розраховано авторами

Протягом 2019-2023 років відбулися значні зміни в кількісному та якісному складі науково-педагогічних працівників (НПП) в Одеському державному аграрному університеті (таблиця 2).

Загальна кількість НПП у 2019 році складала 167 осіб, і ця кількість до 2022 року щорічно скорочувалася, і тільки у 2023 році зросла до 170, що становить

зростання на 1,8%. Це пов'язано зі зростанням чисельності здобувачів на 22% за останні 3 роки.

ОДАУ спрямовує свою кадрову політику на забезпечення науково-педагогічним працівникам відчуття необхідності, важливості у досягненні загальних цілей, розуміння того, що від результатів їх роботи залежить успіх, конкурентоспроможність та розвиток університету.

Кадрова політика Одеського державного аграрного університету знаходить свій відбиток у статуті ОДАУ, місії, колективному договорі, контракті співробітників, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положенні про оплату праці, положенні про атестацію НПП.

Основна мета кадрової політики – реалізація стратегії ОДАУ шляхом залучення персоналу, формування розуміння цінностей організації.

До основних напрямів кадрової політики Одеського державного аграрного університету можна віднести:

- розробку єдиних принципів стратегічного управління та розвитку персоналу;
- удосконалення системи оплати праці, застосування економічних методів стимулювання працівників за результативність, інтенсивність та якість праці та надання соціальних гарантій працівникам;
- впровадження нових методів та систем підвищення кваліфікації та перепідготовки, розвитку персоналу;
- розробку нормативних та методичних матеріалів для функціонування всієї системи управління кадрами університету.

SWOT-аналіз, проведений на основі спостережень та даних що регламентують діяльність Університету, звітів ректора, положень ОДАУ, опитувань НПП, дозволив визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики (таблиця 3).

Таблиця 3

**Визначення сильних та слабких сторін кадрової політики Одеського державного аграрного університету**

| Внутрішнє середовище                                                                                   |                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони                                                                                         | Слабкі сторони                                                                                                              |
| 1                                                                                                      | 2                                                                                                                           |
| 1. Наявність значної кількості досвідчених науково-педагогічних працівників, які давно працюють в ОДАУ | 1. Високий рівень плинності НПП, та складність заміни співробітників                                                        |
| 2. Популярність Університету як робочого місця                                                         | 2. Відсутність аналізу причин звільнення працівників                                                                        |
| 3. Сформована корпоративна культура                                                                    | 3. Висока частка висококваліфікованих НПП зрілого (35 років та вище) і передпенсійного віку (50 років і вище) – близько 50% |
| 4. Визначена, прозора процедура найму НПП за конкурсом                                                 | 4. Відсутність системи адаптації знов прийнятих співробітників та їх професійного розвитку                                  |
| Продовження таблиці 3                                                                                  |                                                                                                                             |

| 1                                        | 2                                                              |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 4. Своєчасність виплати заробітної плати | 5. Низький рівень мотивації працівників до наукової роботи     |
| 6. Не нормований робочий час             | 6. Недостатньо чітко регламентована система рейтингування НПП. |

*Джерело: Побудовано авторами*

Заклади вищої освіти (ЗВО) в Україні функціонують у складному та динамічному зовнішньому середовищі, яке створює як нові можливості для розвитку, так і значні загрози (таблиці 4).

Таблиця 4

**Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища Одеського державного аграрного університету**

| Зовнішнє середовище                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливості                                                                                                                                                                 | Загрози                                                                                                                                                          |
| 1. Глобалізація освіти та інтеграція в міжнародний освітній простір                                                                                                        | 1. Відтік кваліфікованих НПП з м. Одеса в інші регіони України та за кордон внаслідок військових дій                                                             |
| 2. Підтримка розвитку аграрної вищої освіти на державному рівні                                                                                                            | 2. Нестача НПП високої кваліфікації на ринку праці. Відсутність бажання у випускників закладів вищої освіти працювати в науково-освітній сфері                   |
| 3. Розвиток цифрових технологій                                                                                                                                            | 3. Не конкурентний рівень оплати праці в сфері вищої освіти                                                                                                      |
| 4. Розширення ринку освітніх послуг за рахунок залучення іноземних студентів до навчання в Україні та розробки короткострокових програм навчання та сертифікаційних курсів | 4. Висока конкуренція на міжнародному освітньому ринку, що зумовлює відтік українських студентів до закордонних університетів через привабливіші умови навчання. |

*Джерело: Побудовано авторами*

Узагальнення інформацію, подану в таблицях 2 та 3, можна дійти висновку, що сильними сторонами кадрової політики Одеського державного аграрного університету є його стабільність і популярність як можливого робочого місця, позитивна репутація, сформована корпоративна культура, не нормований робочий час для НПП.

Слабкими сторонами кадрової політики Одеського державного аграрного університету, на які потрібно звернути увагу, є такі, як неефективна система мотивації працівників до наукової роботи, відсутність системи адаптації нових працівників, недостатньо ефективна система оцінки персоналу, відсутність аналізу причин звільнення працівників, відтік кваліфікованого персоналу.

Важливе місце в кадровій політиці Одеського державного аграрного університету займає розвиток корпоративної культури, що за останні два роки відмічається зростанням якості та значущості при прийнятті рішень.

Результати опитування працівників ОДАУ вказують на те, що у 2023 році понад 25% співробітників вважають, що корпоративна культура університету має позитивний вплив на їхню поведінку. Позитивно оцінюється роль корпоративної культури у створенні сприятливого робочого середовища.

Ці дані свідчать про те, що напрямок змін у корпоративній культурі є правильним, а саме: впровадження нової кадрової стратегії, підтримка командної роботи з одночасним підвищенням особистої відповідальності за результати роботи.

Такі зміни передбачають значні зусилля керівництва і працівників, у сфері особистого розвитку та удосконалення управлінських навичок. Джерелом інформації для саморозвитку і взаємодії між керівництвом Університету і співробітниками є відкритість і безперервний зворотний зв'язок, як норма корпоративної культури.

Однак, значним недоліком, що стримує розвиток ОДАУ, є відсутність не системної роботи з аналізу факторів і причин звільнення НПП. Таки дані можуть використовуватися для удосконалення взаємодії керівництва з працівниками, зниження плинності висококваліфікованих НПП і підвищення привабливості ОДАУ як роботодавця. Для більш системного аналізу причин звільнення співробітників слугує розробка і проведення вихідного інтерв'ю, що дає розуміння причин звільнення та факторів, яким необхідно приділяти увагу для збереження висококваліфікованих фахівців.

Наразі професійна діяльність НПП пов'язана не лише з вирішенням навчальних та наукових завдань, а й з активною участю в реалізації економічних, соціальних, правових та управлінських задач. У зв'язку із цим, стратегічним завданням кадрової політики ОДАУ можна виділити створення умов для формування кваліфікованого науково-педагогічного працівника, який зацікавлений в якісній підготовці здобувачів та постійного особистого розвитку. Підвищення рівня кваліфікації НПП разом з організацією надання якісних освітніх послуг, на основі розробки та впровадження нових інноваційних технологій навчання, стає вирішальним фактором в підвищенні конкурентоспроможності Університету. Вирішення цього завдання неможливо без збільшення матеріальної зацікавленості персоналу у результатах праці.

Виходячи із місії та діючої стратегії ОДАУ, з урахуванням дослідження ринку праці визначено стратегічні напрямки і їх зміст у сфері управління персоналом (таблиця 5).

Успіх реалізації цієї моделі залежить від ефективного мотиваційного механізму, який сприятиме підвищенню якості персоналу, приводитиме до

зниження плинності кадрів і, крім того, до підвищення сукупної віддачі від інвестицій у спеціальну підготовку персоналу.

Таблиця 5

**Стратегічні напрямки роботи з розвитку персоналу ОДАУ у відповідності з  
активною кадровою політикою**

| Напрямки роботи з персоналом                 | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування персоналу                         | Обґрунтування прогнозу розвитку ситуації, у той же час розробка засобів для впливу на неї.<br>Впровадження системи адаптації для нових працівників, що включатиме програми наставництва.<br>Планування кадрових потреб із урахуванням вікової структури працівників для забезпечення послідовності.<br>Активна співпраця з випускниками університету для формування кадрового резерву. |
| Приймання на роботу                          | Розробка програм популяризації роботи в ОДАУ для молодих спеціалістів.<br>Аналіз причин звільнень для зниження плинності кадрів.<br>Залучення кадрів через партнерські програми із закладами освіти та науковими установами.                                                                                                                                                           |
| Розвиток компетенції                         | Створення програм підвищення кваліфікації через державне фінансування або отримання грантів.<br>Впровадження індивідуальних планів розвитку для кожного працівника.<br>Мотивація до наукової діяльності через систему бонусів і підтримку публікацій.                                                                                                                                  |
| Можливість росту та індивідуального розвитку | Введення програм професійного наставництва для молодих співробітників.<br>Організація курсів з лідерства, проєктного менеджменту та міждисциплінарних навичок.<br>Створення прозорої системи кар'єрного росту.                                                                                                                                                                         |
| Винагорода                                   | Залучення працівників до участі в реалізації стратегії розвитку Університету, кадрової політики і розробки управлінських рішень.<br>Створення високого рівня мотивації до наукової роботи.<br>Розробка нематеріальних мотиваційних програм (визнання, нагороди, додаткові дні відпочинку).<br>Залучення фінансування через гранти та проєкти для підвищення заробітної плати.          |
| Оцінка                                       | Впровадження автоматизованої системи оцінки ефективності персоналу.<br>Розробка критеріїв для об'єктивного аналізу досягнень кожного працівника.<br>Використання оцінки як основи для заохочення та планування професійного розвитку.                                                                                                                                                  |

Джерело: Побудовано авторами

Комплексний підхід до формування кадрової політики, як сукупності взаємопов'язаних систем, забезпечить її ефективне функціонування та високу конкурентоспроможність персоналу ЗВО в довгостроковій перспективі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ситуація, що склалася у вищій освіті України негативно впливає на збереження і розвиток потенціалу науково-педагогічних працівників, що вимагає від ЗВО вирішення завдання побудови ефективної кадрової політики, що забезпечить мотивацію і активізацію до розвитку його професорсько-викладацького складу. Одним з найбільш важливих факторів ефективного використання персоналу є комплексний підхід, що використовує як матеріальні, так і моральні засоби підвищення зацікавленості працівників в удосконаленні своїх якісних характеристик. Тому, в кадровій політиці ЗВО, як в жодній іншій, особливої важливості набуває створення умов для навчання та розвитку персоналу.

Саме через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань, зафіксованих у місії університету, і для її виконання потрібне постійне вкладення значних інвестицій у розвиток людського капіталу ЗВО.

Основною метою кадрової політики закладів вищої освіти має стати формування команди, яка є професійною, високопродуктивною, відповідальною та згуртованою, здатною успішно впоратися з будь-якими завданнями. Тому подальші дослідження будуть спрямовані на розробку корпоративної культури та системи мотивації персоналу ЗВО, що тим чи іншим способом прямо впливають на розвиток організації.

### Список використаних джерел

1. Малигіна І. В. Особливості реалізації державної кадрової політики у сфері освіти в Україні. *Публічне урядування*. 2019. № 2(17). С. 174-187. DOI:10.32689/2617-2224-2019-17-2-174-187.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ, 2011. 468 с.
3. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 336-345. DOI 10.31558/2307-2318.2020.4.31.
4. Дідур Г. І. Напрямки формування та реалізації ефективної кадрової політики в аграрній сфері. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2021. Вип. 2. С. 15-25.
5. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1(33). С. 15-20. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.2.
6. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 52-56. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-52-56.

7. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3(65). С.11-37. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.66.
8. Avishikta R. HR Policies.  
URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/humanresource-development/hr-policies> (дата звернення: 04.11.2024).
9. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: монографія. Київ, 1997. 176 с.
10. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства : сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 191-198. DOI: 10.36887/2415-8453-2019-4-22.
11. Дідур Г. І., Яковлева К. І. Особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти* : зб. матеріалів доп. учасників III Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОДАУ, 2023. С. 509-511.
12. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Управління розвитком кадрової політики у системі вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3(30). С. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.7>.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
14. Слатвінський М., Цимбал-Слатвінська С. Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. *Економічні горизонти*. 2023. №4(26). С. 19-26. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291784](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291784).

## References

1. Malyhina, I. V. (2019). Peculiarities of the implementation of state HR policy in the field of education in Ukraine. *Public governance*, 2(17), 174-187. doi:10.32689/2617-2224-2019-17-2-174-187 [in Ukrainian].
2. Balabanova, L. V. & Sardak, O. V. (2011). Personnel management. Kyiv. [in Ukrainian].
3. Riazanov, M. R. (2020). Theoretical and methodological principles for determining the essence of the HR resources potential of a higher education institution. *Economics and management organization*, 4(40), 336-345. [in Ukrainian].
4. Didur, H. I. (2021). Directions for the formation and implementation of effective personnel policy in the agricultural sector. *Agrarian Bulletin of the Black Sea Littoral*, 2, 15-25. [in Ukrainian].
5. Doronina, O. A. & Ryazanov, M. R. (2019). HR policy as a tool for the strategic development of a higher education institution. *Economics and management organization*, 1(33), 15-20. doi: 10.31558/2307-2318.2019.1.2 [in Ukrainian].

6. Kapinos, H. I. & Kostiuk, I. V. (2019). Peculiarities of formation and implementation of effective HR policy of domestic enterprises in modern conditions of development of market economy. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 2, 52-56. [in Ukrainian].
7. Pohrebniak, A. Yu. & Linnik, I. M. (2018). Development of HR policy as one of the main areas of enterprise personnel management. *Efficient economy*, 3(65), 11-37. [in Ukrainian].
8. Avishikta, R. (2024). HR Policies. <https://www.yourarticlelibrary.com/humanresource-development/hr-policies>
9. Shchokin, H. V. (1997). *Theory of HR policy*. Kyiv. [in Ukrainian].
10. Yazliuk, B. O., Voronina, V. L., & Hordiienko, V. O. (2019). HR policy of the enterprise : essence and significance for management needs. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 4, 191-198. doi: 10.36887/2415-8453-2019-4-22 [in Ukrainian].
11. Didur, H. I., & Yakovleva, K. I. (2023). Peculiarities of HR policy formation in the management system of higher education institutions. *Current aspects of the development of science and education: III International Scientific and Practical Conference of Scientific and Pedagogical Workers and Young Scientists* (p.p. 509-511). Odesa: OSAU. [in Ukrainian].
12. Sychenko, V. V., Rybkina, S. O. & Sokolova, E. T. (2021). Managing the development of HR policy in the higher education system. *Public administration and customs administration*, 3(30), 44-51. doi: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.7> [in Ukrainian].
13. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
14. Slatvinskyi, M. & Tsymbal-Slatvinska, S. (2023). HR policy of higher education institutions in times of crisis. *Economic horizons*, 4(26), 19-26. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291784](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291784) [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 04.11.2024**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 25.11.2024**

**Дата публікації: 26.12.2024**