

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ  
ВИЩОЇ ОСВІТИ: ОСОБЛИВОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ**

Виконала: студентка 6 курсу 635-мз групи

напряму підготовки: Державна Служба

281 Публічне управління та адміністрування

Спеціальності: Державна Служба

281 Публічне управління та адміністрування

Савчук Кароліна Євгенівна

Керівник: кандидат політичних наук, доцент

кафедри політичних наук

факультету політичних наук

ЧНУ імені Петра Могили

Громадська Наталя Анатоліївна

Рецензент:

м. Миколаїв - 2022 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	6
1.1. Кадрова політика: сутність та характеристика.....	6
1.2. Вітчизняний досвід процесу здійснення кадрової політики.....	11
1.3. Законодавче регулювання кадрової політики.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	38
2.1. Актуальні питання кадрового забезпечення вищої освіти в Україні.....	38
2.2. Особливості державної кадрової політики в сфері вищої освіти.....	51
2.3. Реалізація стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти	60
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	68
3.1. Заходи удосконалення стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти.....	68
3.2. Реформування кадрового забезпечення в сфері вищої освіти.....	79
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Становлення України як демократичної, правової, соціальної держави з соціально орієнтованою економікою, її європейська та євроатлантична інтеграція передбачають формування та розвиток висококваліфікованого корпусу фахівців у сфері освіти. Ринкові відносини в Україні потребують нових методологічних підходів до проблеми більш ефективного управління кадрової політики шляхом активізації діяльності працівників, створення дієвих мотивів і стимулів. Недостатній професіоналізм в сучасних умовах часто стає обмежуючим фактором, що не дозволяє вищим навчальним закладам реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів своєї трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, інертності більшості працівників.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин основою стабільного та ефективного функціонування закладів вищої освіти є наявність кадрів, які здатні і готові працювати, а також володіють високим рівнем професіоналізму, тобто людський чинник є головним фактором, а витрати на підвищення кваліфікації персоналу вважаються необхідними й ефективними інвестиціями.

Серед тих, хто зробив найбільший внесок в розробку кадрової політики, можна назвати такі видатні вітчизняні та закордонні імена: О.І. Амоша, І.В. Багрова, Д.П. Богиня, І.П. Булеєв, К.Г. Гарєєв, В.М. Данюк, С.Б. Довбня, М.І. Долішній, Д. Кейнс, А. Маслоу, Р. Оуен, Т.Б. Решетілова, О.Й. Шевцова, С.О. Цимбалюк та ін.

Останнім часом державна політика стала предметом дослідження дослідників у контексті перспектив побудови ефективною та компетентною кадрової політики. Автори розкривають найважливіші проблеми кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності суспільства, а також пропозиції щодо їх дослідження та практичного вирішення. Питанням державної кадрової політики присвячено значну кількість праць таких авторів: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Т. Витко [10], В. Гошовська, С. Дубенко, Ю.

Ковбасюк, В. Князєв, В. Луговий, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Л. Пашко, С. Серьогін, В. Сороко, Ю. Сурмін та ін.

Незважаючи на сучасні дослідження теоретико-методологічних та організаційно-правових засад державної кадрової політики, сучасний стан формування та функціонування, перспективи розвитку державної кадрової політики у сфері освіти потребують додаткового дослідження. Зокрема, вдосконалення потребує механізму його реалізації.

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є узагальнення стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено й вирішено комплекс теоретичних, науково-методичних та практичних задач:

- визначити сутність та особливості кадрової політики
- дослідити вітчизняний досвід процесу здійснення кадрової політики;
- визначити основи законодавчого регулювання кадрової політики;
- вивчити актуальні питання кадрового забезпечення вищої освіти в Україні;
- надати характеристику особливостям державної кадрової політики в сфері вищої освіти;
- визначити процес реалізації стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти;
- запропонувати перспективні напрямки розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти;
- зробити висновки стосовно теми дослідження.

**Об'єкт дослідження** – кадрова політика в сфері вищої освіти.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні засади і практичні аспекти стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є законодавчо-правові та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань кадрової політики в сфері вищої освіти, загальносистемні принципи проведення комплексних наукових

досліджень. Методологія дослідження базується на діалектичному методі наукового пізнання і загальнонаукових методах гносеології: теоретичного узагальнення, системного аналізу і синтезу; порівняльного аналізу. У процесі дослідження використано системний підхід для обґрунтування сучасної кадрової політики, метод структурного аналізу.

*Інформаційною базою* роботи є теоретичні та методичні розробки вчених, законодавчі акти, наукові статті, роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, Стратегії, Укази, Конституція, кодекси.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що їх впровадження в практичну діяльність дозволить значно підвищити ефективність кадрової політики закладів вищої освіти, наслідком чого стане зростання кінцевих результатів трудової діяльності працюючих та покращення стратегій розвитку в галузі навчання.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Повний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 96 сторінках машинописного тексту. Список використаних джерел налічує 70 позиції. Робота містить 2 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Кадрова політика: сутність та характеристика

Сучасні робочі місця змінюються, і політика щодо робочих місць має відображати зміни, які відбуваються. Звернення до останніх тенденцій шляхом оновлення політики та посібників для працівників може допомогти встановити чіткі межі, запобігти непорозумінням на робочому місці.

Політика в галузі людських ресурсів (HR) має на меті створити структуру в закладі вищої освіти, в рамках якої можна приймати послідовні рішення та за допомогою якої можна заохочувати справедливість у ставленні до людей. Реалізація суворої кадрової політики може допомогти закладу вищої освіти продемонструвати як всередині, так і ззовні, що відповідає вимогам різноманітності, етики та навчання, які необхідні на сьогоденному робочому місці, а також виконує свої зобов'язання щодо регулювання та корпоративного управління співробітниками.

Кадрова політика визначає зобов'язання, стандарти поведінки та документує дисциплінарні процедури (серед багатьох інших речей). Їх конкретні функції можуть значно відрізнятися, включаючи, але не обмежуючись: Забезпечення чіткої комунікації між організацією та її працівниками щодо умов їх праці. Формування основи для справедливого та рівного ставлення до всіх працівників. Встановлення та управління очікуваннями співробітників. Створення інструкцій для керівників і викладачів. Формування основи для розробки службової книжки. Повідомлення про цілі та цінності організації. Створення основи для регулярного перегляду можливих змін, які стосуються співробітників. Надання «інструкцій» щодо того, як застосовувати політики на всіх рівнях організації. Формування контексту для різноманітних програм, таких як програми навчання і програми адаптації та орієнтації співробітників. Всі політики повинні відповідати вимогам законодавства та найкращим практикам. Створення спільного та здорового

робочого середовища. Надання чіткої картини кар'єрного росту в закладі вищої освіти.

Визначена кадрова політика на робочому місці повинна бути основною метою будь-якого відділу кадрів. У 2021 році в дослідженні відповідності було виявлено, що хоча 84% організацій пропонують довідники для співробітників і офіційні письмові правила, а 85% вимагають від своїх працівників підтвердження отримання цих правил, є деякі важливі правила, які чітко не обумовлені на робочому місці. Наприклад, 56% організацій не мали офіційної політики використання зброї на робочому місці, а 47% не мали політики щодо соціальних мереж.

Кадрова політика – це заздалегідь спланований план дій, який встановлює орієнтир для досягнення прийнятних результатів і цілей. Кадрова політика – це правила, які регулюють, як поводитися з людськими ресурсами чи ситуацією, пов'язаною з персоналом. Це керівні принципи прийняття рішень, які допомагають підтримувати систему максимально справедливою та неупередженою. Вони окреслюють поведінку працівників у широких рамках, які відображають наміри та цілі вищого керівництва.

Кадрова політика забезпечує основу для єдиного та послідовного управління. Головні основи кадрової політики допомагають працівникам зрозуміти причини прийняття рішень і запобігають фаворитизму – реальному чи уявному. Кадрова політика визначає процедуру найму, включно з тим, чи повинні майбутні працівники спочатку проходити тестування, інформацію про випробувальний термін або інші питання навчання. Вона також окреслює функції оплати праці, включаючи зарплати, премії, щоб працівники мали чітку мету та метод винагороди.

Грамотна кадрова політика допоможе підібрати кожного співробітника на правильну посаду і перетворити вищий навчальний заклад в організовану і злагоджену команду. Кадрова політика створює безпеку в рамках можливостей, забезпечує стимул і визнання. Чітка політика допомагає співробітникам якнайкраще виконувати свою роботу та працювати над кар'єрними цілями та майбутнім.

Кадрова політика має допомогти закладу вищої освіти дотримуватися всіх державних правил і вказівок. Кадрова політика повинна охоплювати три сфери: очікування роботодавця, очікування працівників і адміністративні питання. Вказівки для співробітників мають бути включені до посібника для співробітників або інших навчальних чи процедурних матеріалів.

Очікування роботодавця включають відвідуваність, пунктуальність, вихідний час, вимоги до роботи та, можливо, політику щодо Інтернету чи наркотиків. Очікування працівників включають винагороду, зарплату, пільги, сексуальні домагання, права на конфіденційність, працевлаштування з рівними можливостями та будь-які процедури розгляду скарг. Адміністративні проблеми включають будь-які застереження або зміни довідника чи інших політик.

Сучасні робочі місця не повинні мати посібників для працівників, які охоплюють лише декілька ключових питань на робочому місці. Оскільки робоче місце постійно змінюється та модернізується, кадрова політика повинна відображати зміни, які відбуваються. Важливість дотримання актуальної, етичної та ефективної кадрової політики можна окреслити так:

Кадрова політика забезпечує турботу про кожного працівника організації; їхні потреби поважаються, і їм надаються належні переваги за їхню роботу.

Кадрова політика допомагає розглядати скарги, проблеми та претензії працівників, а також окреслює шляхи їх належного вирішення. Головні аспекти кадрової політики допомагають захистити співробітників від наслідків поганої поведінки колег і навіть від самого закладу вищої освіти. Допомагають навчати та розвивати працівників, які відповідають потребам закладу вищої освіти. Допомагають працівникам отримувати адекватну та справедливую винагороду. Допомагають підтримувати дисципліну на робочому місці, і вони надають оплачувані відпустки та відпустки відповідним працівникам.

Перш ніж запроваджувати кадрову політику в закладі вищої освіти, керівники повинні ознайомитися з будь-якими законами, що стосуються політики щодо працівників. Деякі можуть вимагати від роботодавців повідомляти працівникам інформацію про робоче місце в письмовій формі. За



відсутності конкретних застережень, таких як ця, роботодавці повинні впроваджувати політику, яка заповнює прогалини, наприклад політику, яка передає очікування та переваги закладу вищої освіти. Є кілька політик, які всі заклади вищої освіти повинні включити до своїх інструкцій. Однак, залежно від закладу вищої освіти, також може знадобитися включити будь-яку кількість перелічених «трендових» політик щодо працівників у інструкцію для співробітників [7, с. 176].

Кадрові політики в закладі вищої освіти:

1. Політика працевлаштування за бажанням. Ця політика підтверджує, що як роботодавець, так і працівник можуть припинити трудові відносини в будь-який час і з будь-якої причини, за умови, що ця причина є законною. Роботодавці повинні прагнути відобразити це твердження на початку інструкції для співробітника.

2. Політика протидії переслідуванням і недискримінації. Ці правила забороняють переслідування та дискримінацію на робочому місці. Вони завжди регулюються державними та місцевими положеннями, тому важливо переглянути відповідні закони та врахувати всі належні засоби захисту, обумовлюючи цю політику.

3. Політика щодо сексуальних домагань. Особливо на сучасному робочому місці сексуальні домагання є серйозною проблемою. Інформування та навчання співробітників за допомогою актуальної політики щодо сексуальних домагань є критично важливим. Захистіть свій заклад освіти можна чітко повідомляючи про принципи нульової терпимості до небажаних, неприйнятних або неприйнятних сексуальних коментарів або дій.

4. Політика класифікації зайнятості. Найкращою практикою відділу кадрів є чітке визначення класифікації зайнятості. Це може включати повний робочий день, неповний робочий день, звільнений або не звільнений. Це може вказувати на їхнє право на отримання пільг і оплату понаднормової роботи, тому принциповою політикою має бути чітке визначення всіх класифікацій працівників.

5. Політика надання відпусток і відпусток. Ця політика має стосуватися правил і процедур закладу вищої освіти щодо відпусток, лікарняних та інших видів допомоги у відпустці. Вона також має охоплювати відпустку, передбачену законом, наприклад по сімейних обставинах.

6. Політика щодо періодів харчування та перерв. Чітка політика щодо періодів прийому їжі та перерв гарантує, що працівники добре поінформовані про частоту та тривалість зазначених перерв, а також про будь-які додаткові правила чи обмеження, які до них відносяться.

7. Облік часу та політика оплати праці. Політика хронометражу інформує працівників про відповідний метод обліку відпрацьованого часу, а також про важливість точного обліку їхнього часу. У політиках щодо періодів виплати зарплати повідомляється про частоту виплати зарплати працівникам, доступні методи отримання виплати та будь-які спеціальні процедури, які можуть мати місце, якщо день виплати виплати припадає на вихідні дні або коли працівник відсутній на роботі.

8. Політика безпеки та охорони здоров'я. Ці правила описують правила безпеки та дії в надзвичайних ситуаціях на робочому місці та вимагають від працівників негайно повідомляти про будь-які травми, пов'язані з роботою. Існує кілька нормативних актів, які вимагають від роботодавців мати особливу політику, якщо існують певні ризики на робочому місці. Наприклад, якщо на робочому місці присутні певні хімічні речовини, організація повинна мати програму інформування про небезпеку як частину своєї політики охорони здоров'я та безпеки.

9. Політика щодо поведінки, відвідуваності та пунктуальності працівників. Політика відвідуваності чітко повідомляє, коли працівники повинні бути готові до роботи, обумовлюючи запланований час початку кожного дня та передбачаючи процедури інформування своїх керівників про незаплановану відсутність або пізніе прибуття.

10. Політика використання зброї на робочому місці (або нульова терпимість до насильства на робочому місці). Роботодавці зобов'язані захищати працівників від усіх форм насильства на робочому місці, включаючи фізичне

насильство, переслідування, залякування та навіть порушення роботи. Політику стосовно зброї та насильства можна об'єднати у загальну політику щодо агресивних дій чи безпеки або повідомити окремо. Деякі питання, які слід вирішити в політиці використання зброї на робочому місці, включають: Яку поведінку ви прагнете заборонити? Які предмети вважаються зброєю? Які дисциплінарні заходи ви хочете застосувати? Політика щодо використання зброї на робочому місці має відповідати законам, у тому числі вимогам до публікацій і законам про конфіденційність, повинна містити перелік конкретних прикладів забороненої насильницької поведінки та пояснювати обов'язки згідно з планом запобігання насильству на робочому місці.

## **1.2. Вітчизняний досвід процесу здійснення кадрової політики**

Особливої уваги потребує проблематика управління персоналом, як основним елементом досягнення його довгострокових конкурентних переваг.

Функції управління персоналом – це ті завдання, що здійснюються як у великих, так і в невеликих організаціях при формуванні і координації людських ресурсів. Функції управління персоналом організації пов'язані з різноманітними видами управлінської діяльності і включають:

Функції - види управлінської діяльності в рамках кадрової політики організації, що відрізняються однорідністю змісту робіт та їх цільовою спрямованістю.

Система управління персоналом - комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності організації, забезпечення зростання ефективності продуктивності праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Особливості розвитку системи управління персоналом, її роль в організаційній системі визначають характеристики її основних чинників:

- об'єкт і суб'єкт;

- цілей системи, її функцій і структури.

В якості об'єкта системи управління персоналом виступають працівники, робочі групи і весь трудовий колектив, на який спрямовано управлінський вплив.

Під суб'єктом управління персоналом розуміють лінійний і функціональний управлінський персонал, який здійснює керівництво та реалізацію на практиці функцій кадрового менеджменту.

Характерною особливістю системи управління персоналом в сучасних організаціях є умовне, суб'єктно - об'єктне поділ, тому складно провести між ними кордон в умовах соціального партнерства та активної участі працівників у процесі управління. Цілепокладання системи управління персоналом представляє єдність двох груп цілей - економічних і соціальних. Економічні цілі становлять основу системи і спрямовані на забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими в кінцевому результаті працівниками для збільшення прибутку і конкурентних переваг в даній організації. Соціальні цілі зорієнтовані на задоволення соціальних потреб працівників (забезпечення зайнятості, збільшення якості трудового життя, правова захищеність, стимулювання творчості, організація відпочинку, побутового та медичного обслуговування, забезпечення здорового морально - психологічного клімату в колективі). Ефективність системи управління персоналом визначається узгодженістю економічних і соціальних цілей. Таким чином, основна мета системи управління персоналом полягає в раціональному формуванні, використанні, розвитку трудових і творчих здібностей працівника для досягнення цілей організації і задоволенні особистих потреб її співробітників [23, с. 345].

Серед різноманіття функцій управління персоналом зазвичай виділяють наступні:

- прогнозування та планування потреб в персоналі;
- аналіз кількісного та якісного складу персоналу організації;
- організація набору, професійного навчання, найму працівників;
- розстановка, пересування і ротація працівників;

- професійна та соціальна адаптація нових працівників;
- аналіз та проєктування робочих місць;
- управління робочим часом і умовами праці;
- ділова оцінка персоналу;
- управління вивільненням працівників;
- розробка та реалізація соціальних програм;
- формування кадрового резерву і робота з ним;
- професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- діагностика та вирішення конфліктів (трудових спорів);
- інформаційно - документаційне забезпечення системи управління персоналом;
- організація оплати і стимулювання праці працівників;
- сприяння покращенню морально - психологічного клімату в колективі та розвитку соціального партнерства.

Політика менеджменту персоналу являє собою стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників.

Таким чином, управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих функцій, які тісно взаємопов'язані і утворюють цілісну функціональну систему, що входить в структуру управління персоналом.

Основою для соціально-економічної стабільності, благополуччя й розвитку країни є вдосконалення управління. Успішної реалізації вказаної мети не може бути досягнуто без вирішення проблем раціонального реформування кадрової політики на всій території України. З токи зору Я. Жовнірчик, радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, у т. ч. й у кадровій політиці, зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу проблем, що існують, та визначення шляхів їхнього подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування й реалізації державної кадрової політики [23, с. 102].

Кадрова політика з позиції політико-адміністративного підходу являє собою систему розроблення державою цілей, пріоритетів, принципів відтворення й використання кадрового корпусу, виходячи з

загальнонаціональних інтересів і потреб суспільного розвитку, отже кадрову політику держави, зокрема, спрямовано на забезпечення безпеки суспільства, забезпечення органів влади і управління відповідальними, надійними, професійними управлінцями. Багаторівневість поняття “безпека” передбачає виділення і такого її підвиду, як кадрова безпека.

Поняття “кадрова безпека” розглядається економістами, політологами, юристами. Однак, найчастіше його розглядають у контексті забезпечення безпеки приватного підприємства (установи, організації) як частину економічної безпеки підприємства та складник системи безпеки підприємства взагалі. Водночас поняття “кадрова безпека” залишається малодослідженим у наукових джерелах. Це поняття часто застосовується стосовно формування економічної безпеки підприємства як механізм захисту підприємства від непрофесійних кадрів, неякісної діяльності кадрів. З нашої точки зору, оскільки безпека – це відсутність небезпеки, то кадрову безпеку можна визначити як систему забезпечення комплексу заходів щодо запобігання ризикам і небезпек, пов’язаних із персоналом, його трудовою діяльністю й інтелектуальним потенціалом.

Враховуючи вищезазначене, однією з головних проблем кадрової політики є необхідність забезпечення висококваліфікованими фахівцями, здатними ефективно реалізовувати делеговані функції, представляти інтереси вищого закладу освіти і користуватися підтримкою студентів.

Основні недоліки українських кадрових практик:

наукова необґрунтованість і неоднозначність критеріїв добору в роботі кадрових служб;

відсутність механізмів регулювання відповідальності задіяних експертів;

орієнтація конкурсного механізму на вибір лідерів, які вже сформувалися;

відсутність дієвих механізмів кар’єрних стратегій у системі підготовки кадрів, починаючи з ранніх етапів кар’єрного зростання їх.

Без постійного оновлення кадрової політики, звільнення кадрової роботи від спотворень важко розраховувати на успіх реформування суспільства й економіки.

Одним з основних механізмів реформування системи кадрової безпеки є правова база, що включає закони України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, накази, інструкції, положення міністерств та відомств, що конкретизують, пояснюють, установлюють відповідні інструменти виконання законодавчих актів.

Основним нормативним актом, що має вищу юридичну силу, є Конституція України [31].

Крім Конституції України діють закони, нормативно-правові акти Президента України, Уряду та інших органів державної влади, прийняті виключно в межах компетенції, визначеної Конституцією та законами України. Кодекс законів про працю України регулює весь комплекс соціально-трудових відносин у державі [30].

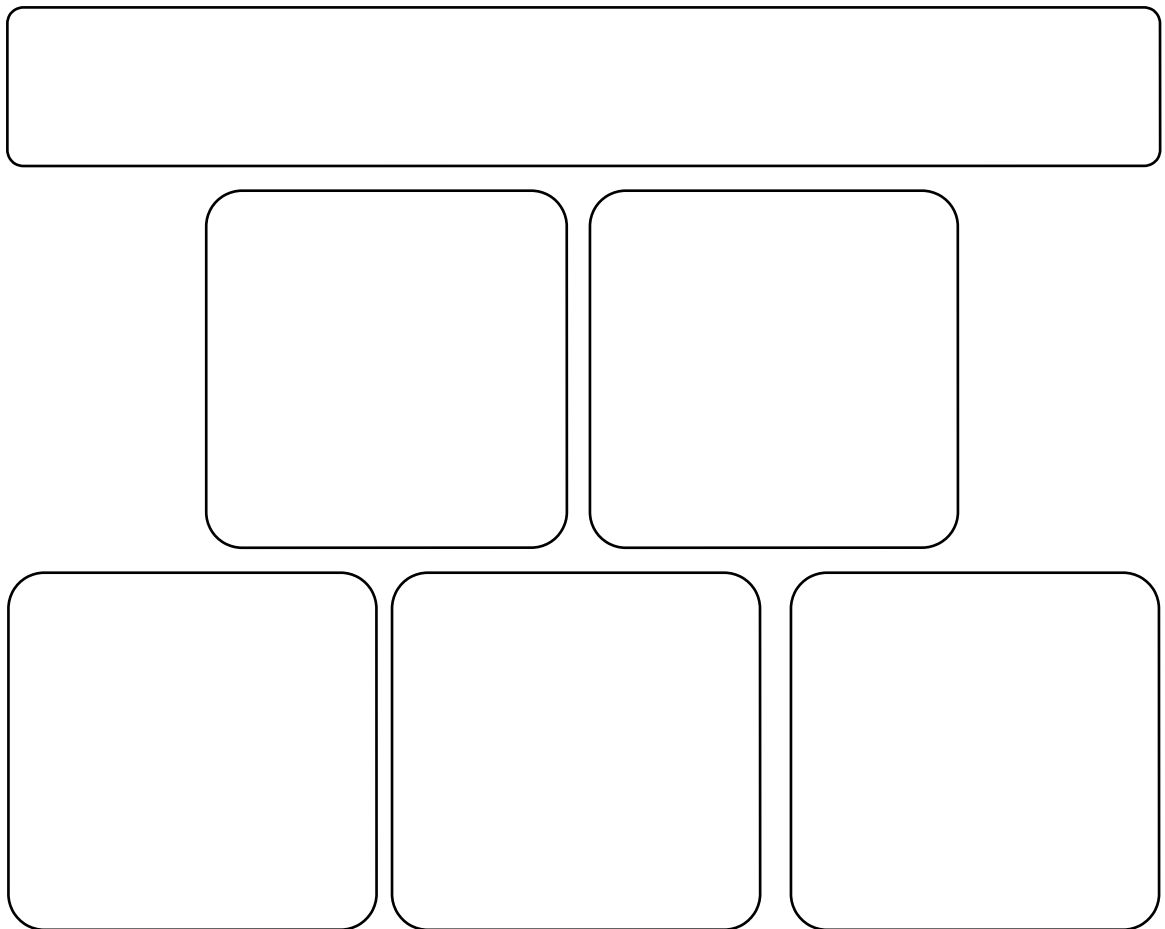


Рис. 1.1. Принципи формування кадрової політики

Таким чином, серед необхідних чинників, що знижують кадрові загрози і запобігають “кадровому голоду” в нашій країні, варто виділити оперативність, компетентність, надійність і професіоналізм функціонування закладів вищої

освіти. Від спрямованості та адаптованості державної кадрової політики до потреб українського суспільства залежать не тільки розвиток держави і поліпшення життя наших громадян, а й імідж вітчизняної еліти в очах світової спільноти. Нормативно-правове фіксування єдиних для України принципів, механізмів, технологій, процедур, стандартів додасть кадровій роботі цілісності, системності, стабільності, а головне – дієвості.



### 1.3. Законодавче регулювання кадрової політики

До іноземних громадян, які працюють в Україні, поширюється законодавство України, якщо інше не передбачено законодавством України чи міжнародними договорами України, або:

Вони працюють в іноземних дипломатичних установах.

Іноземні роботодавці направили їх на роботу в Україну.

Закон України поширюється на громадян України, які працюють за кордоном, лише якщо:

Вони працюють в іноземних дипломатичних установах України.

Український роботодавець направив їх на роботу за кордон, якщо це не суперечить законодавству відповідної іноземної держави.

Це передбачено законами України або міжнародними договорами, учасником яких є Україна.

Співробітник/робітник. Українське законодавство не розрізняє різні категорії працівників. Усі особи, які працюють за трудовим договором, є працівниками. Трудовий договір передбачає виконання роботи працівником, який дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку, в обмін на обов'язок роботодавця виплачувати винагороду та забезпечувати належний рівень умов праці.

Незалежний підрядник/самозайнятий. Працівники керуються трудовим законодавством, а незалежні підрядники – цивільним правом. Хоча немає жодного конкретного юридичного критерію, який використовується для відмінності працівників від незалежних підрядників, критерії відмінності зазвичай включають наступне:

Предметом трудових відносин є процес праці (для працівників), а не її конкретний результат (для незалежних виконавців).

Працівники повинні дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку і не можуть вільно планувати свій робочий графік.

Підтвердженням зайнятості є систематична та періодична оплата за роботу (подібно до виплати заробітної плати), на відміну від одноразової виплати, а також пільги, характерні для трудових відносин (оплачувана

відпустки та понаднормова робота). Характер фактичних відносин між сторонами, а не спосіб їх офіційного оформлення чи позначки, надані їм у контракті, є ключовим фактором у визначенні того, чи є особа найманим працівником чи незалежним підрядником.

Усі працівники мають право на всі передбачені законодавством трудові права. Однак до тимчасових працівників можуть застосовуватися незначні обмеження. Незалежні підрядники не мають законних трудових прав і регулюються цивільним законодавством.

Як правило, трудові договори укладаються на невизначений термін. Сторони можуть укласти строкові трудові договори лише в тому випадку, якщо це дозволено законом або якщо роботодавець має обґрунтовані підстави для пропозиції тимчасової роботи.

Здатність роботодавця здійснювати перевірку даних обмежена через обмеження, які накладають закони про захист даних і конфіденційність. Обробка персональних даних або інформації про особисте життя щодо претендентів на роботу вимагає прямої згоди суб'єкта даних (тобто заявника) на обробку. Однак роботодавець може обробляти персональні дані заявника (включаючи конфіденційні дані, такі як судимості) без згоди заявника, якщо це необхідно для належного виконання законодавчих зобов'язань. Наприклад, роботодавець може бути зобов'язаний перевірити інформацію про стан здоров'я претендента, щоб прийняти претендентів на певну роботу. Персональні дані будь-якої фізичної особи повинні в першу чергу походити від особи або з документів, виданих особою чи на її ім'я. Треті сторони зазвичай можуть передавати дані особи іншим особам (наприклад, потенційному роботодавцю) лише з відома цієї особи та після отримання її згоди. Закон прямо забороняє роботодавцям вимагати від претендентів надати будь-яку інформацію про їхню політичну приналежність, національність, походження, зареєстровану адресу проживання або будь-які документи, які не вимагаються законом.

Перевірки даних третіми сторонами можуть проводитися лише за наявності прямої згоди претендента на роботу, яка виконується третьою

стороною від імені роботодавця. Однак згода не потрібна, якщо обробка персональних даних вимагається законом або буде здійснюватися через загальнодоступні джерела.

Законодавство України розрізняє трудовий договір (який у більшості випадків використовується для оформлення трудових відносин) і трудовий договір (це більш гнучка форма трудового договору, яка може використовуватися лише в певних випадках, прямо передбачених законом). Правила відрізняються мінімальними формальними вимогами, які мають міститися в кожному з цих типів документів. При прийнятті на роботу за трудовим договором підписання єдиного документа для оформлення відповідних трудових відносин не є обов'язковим. Натомість роботодавець може видати адміністративний наказ про прийняття на роботу відповідного працівника. Єдиною чіткою формальною вимогою є вказівка випробувального терміну, якщо такий є.

Закон вимагає, щоб роботодавець і працівник домовилися про роботу, яку виконуватиме працівник, і деякі інші умови. Проте закон не визначає, як оформляти ці умови (тобто чи можна їх включати в будь-який документ, пов'язаний з працевлаштуванням, чи повідомляти іншим способом). Якщо сторони підписують трудовий договір (якщо це передбачено законодавством), вони повинні включити в нього положення про:

- Строк (тривалість);
- Права, обов'язки та відповідальність сторін;
- Підстави розірвання договору.

Трудові угоди (і трудові договори) з працівниками на виконання робіт в Україні мають бути українською мовою.

Законодавчі трудові права та гарантії закладаються в трудовий договір (або трудовий договір) незалежно від способу оформлення трудових відносин.

Коллективні договори з профспілками або представниками працівників автоматично є обов'язковими для всіх роботодавців компанії. Відповідні соціальні партнери можуть підписувати національні, територіальні або галузеві

угоди, що встановлюють умови для всіх працівників, які працюють у певній сфері чи секторі.

Законодавство України дозволяє роботодавцю змінювати істотні умови праці працівників (зокрема, заробітну плату та графік роботи) за організаційними ознаками (у разі реорганізації праці чи виробництва) та за умови продовження роботи працівників за тими ж професіями, кваліфікаціями чи посадами. Роботодавець повинен повідомити відповідних працівників про майбутні зміни принаймні за два місяці до впровадження. Однак під час поточного періоду воєнного стану роботодавці не зобов'язані дотримуватися цього двомісячного терміну попередження перед запровадженням менш сприятливих правил щодо оплати праці своїх працівників. Згода працівника не потрібна, проте працівник може заперечити проти змінених умов праці (що може бути підставою для звільнення). Законодавство України дозволяє тимчасове переведення працівників на інші посади на термін до одного місяця у разі надзвичайної ситуації.

Є національна мінімальна заробітна плата. З 1 жовтня 2022 року мінімальна заробітна плата становить 6700 грн на місяць і 40,46 грн. на годину. Обов'язкові обмеження зарплати застосовуються до певних посад у державному секторі.

Досить поширеним є винагородження працівників за допомогою контрактних або дискреційних бонусів. Немає загальних обмежень чи вказівок щодо виплати премій: однак для працівників державного сектору можуть бути встановлені певні правила чи максимальні суми.

Обмеження робочого часу. Нормальна тривалість робочого часу працівника не може перевищувати 40 годин на тиждень (або 60 годин на тиждень для працівників підприємств, залучених до роботи критичної інфраструктури, у період воєнного стану).

Скорочений робочий час зазвичай встановлюється:

Для працівників віком від 16 до 18 років: 36 годин на тиждень.

Для працівників віком від 15 до 16 років (і учнів віком від 14 до 15 років, які працюють під час канікул): 24 години на тиждень.

Для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, - не більше 36 годин на тиждень.

Однак скорочена тривалість робочого часу, встановлена для перерахованих вище працівників, на поточний період воєнного стану продовжується до 40 годин на тиждень. Працівники зазвичай мають право на п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем встановлюється для суб'єктів господарювання, для яких у зв'язку зі специфікою виробництва та умовами діяльності п'ятиденний робочий тиждень є непродуктивним.

При шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати:

Сім годин при 40-годинному робочому тижні.

Шість годин при 36-годинному робочому тижні.

Чотири години при 24-годинному робочому тижні.

Оплата понаднормової роботи. Законодавство України забороняє використання понаднормових робіт понад встановлені законодавством норми, допускаючи їх лише у виняткових випадках (наприклад, для цілей оборони країни, для виконання вантажно-розвантажувальних робіт та для продовження робіт, які не повинні бути зупинені у зв'язку з виробництвом). процес, і один працівник не може замінити іншого). Надурочна робота не повинна перевищувати чотирьох годин протягом двох днів поспіль і 120 годин на рік для кожного працівника (однак це обмеження не поширюється на період воєнного стану в Україні). Понаднормові години оплачуються в подвійному розмірі годинної ставки. Особливі обмеження, що стосуються позмінних працівників. Тривалість роботи змінників не може перевищувати 12 годин на добу. Змінники мають право змінюватись у строки, визначені правилами внутрішнього розпорядку підприємства, наприклад щотижня.

Перерва на відпочинок протягом робочого дня. Працівники мають право на перерву для відпочинку тривалістю не більше двох годин. Перерва в робочий час не включається. Загалом перерва на відпочинок надається через чотири години після початку роботи. Періоди відпочинку між робочими днями.

Тривалість відпочинку між наступними робочими днями не може бути меншою подвійної тривалості попереднього робочого дня (включаючи час обіду). Тривалість щотижневого безперервного відпочинку не може бути менше 42 годин. Однак у період воєнного стану цей відпочинок може бути скорочений до 24 годин. Працівники з п'ятиденним робочим тижнем матимуть два вихідні дні на тиждень. Загальним вихідним днем є неділя, а другий вихідний день може встановлюватися суб'єктом господарювання самостійно, якщо законодавчо не встановлено конкретний день для окремих галузей. Як правило, другий вихідний день має надаватися підряд із загальним вихідним днем. Працівники з шестиденним робочим тижнем мають право на один вихідний день на тиждень. Особливі положення для нічної/змінної роботи. Для змінників тривалість перерв між робочими змінами не може бути меншою подвійної тривалості відпрацьованої зміни (включаючи час обіду). Працівники не можуть працювати дві зміни поспіль.

Право на мінімальну оплачувану відпустку. Законодавчо встановлена мінімальна тривалість щорічної відпустки для кожного працівника в Україні становить 24 календарних дні. Мінімальна кількість днів щорічної відпустки вища для окремих категорій працівників:

31 календарний день щорічної відпустки працівникам віком до 18 років.

щорічна відпустка працівникам з інвалідністю від 26 до 30 календарних днів (залежно від категорії інвалідності).

інші мінімальні розміри для деяких інших категорій працівників (наприклад, працівників, зайнятих на підземних роботах, інших важких роботах).

Однак у період воєнного стану роботодавець може обмежити максимальну тривалість щорічної відпустки стандартними 24 днями. Крім того, роботодавець може обмежити працівника у використанні невикористаних днів щорічної відпустки, накопичених за попередні періоди роботи. У певних випадках (наприклад, медовий місяць) роботодавець повинен прийняти прохання працівника про відпустку без збереження заробітної плати певної тривалості. Окрім цього обов'язкового надання відпустки без збереження

заробітної плати, роботодавець може (але не зобов'язаний) надати відпустку без збереження заробітної плати працівнику за сімейними чи будь-якими іншими обставинами. Будь-яка відпустка без збереження заробітної плати не може перевищувати 15 календарних днів на рік.

На період дії воєнного стану в Україні роботодавець зобов'язаний надати працівнику відпустку без збереження заробітної плати тривалістю не більше 90 календарних днів за бажанням працівника, якщо він залишив територію України або набув статусу внутрішнього працівника, переміщена особа.

Святкові дні. У році є 11 державних свят. Державні свята є оплачуваними і не входять до мінімальної щорічної оплачуваної відпустки. Однак ці правила перестали діяти на період воєнного стану (тобто скасовано державні свята).

Законодавством України встановлено, що гнучкий графік роботи може запроваджуватися за письмовою угодою між роботодавцем і працівником, за якою останній може самостійно регулювати час початку роботи, час закінчення роботи та тривалість робочого часу. Гнучку роботу можна запровадити:

За бажанням працівник, працівник може подати запит на гнучку роботу в будь-який час, на початку роботи чи під час роботи, незалежно від терміну служби чи будь-яких інших критеріїв.

З ініціативи роботодавця про істотну зміну умов праці з попередженням працівника за два місяці (проте в період дії воєнного стану таке попередження не є обов'язковим).

З ініціативи роботодавця під час загрози епідемії чи іншої надзвичайної ситуації, загрози збройної агресії або надзвичайної ситуації техногенного, природного чи іншого характеру без попереднього повідомлення. Роботодавцю також дозволяється наполягати на тимчасовому поверненні працівників до звичайного графіка роботи без згоди працівників, якщо цього вимагають потреби підприємства, або як дисциплінарний захід. Запровадження гнучкого режиму роботи жодним чином не змінює зазвичай застосовні законодавчі положення щодо обмежень робочого часу, розміру винагороди працівника чи загальних трудових прав працівників, які працюють за гнучким режимом роботи.

Працівники мають право на оплачувану відпустку у зв'язку з хворобою або травмою, якщо хвороба або травма підтверджені листком непрацездатності (або іншим документом встановленого зразка) лікувально-профілактичного закладу. За перші п'ять днів лікарняного роботодавець повинен виплачувати лікарняний у тому ж розмірі, що й звичайна зарплата. На шостий день і пізніше лікарняний може бути стягнутий роботодавцем із Фонду соціального страхування України. Розмір лікарняного, який виплачує Фонд соціального страхування, становить від 50% до 100% середньої заробітної плати працівника залежно від тривалості його роботи. Українське законодавство конкретно не встановлює максимальну тривалість оплачуваної лікарняної для працівника, і Фонд соціального страхування несе зобов'язання оплачувати лікарняний працівника до тих пір, поки працівник не одужає або не буде підтверджено інвалідність.

Працівники, які потребують проходження санаторно-курортного лікування за медичним листом, можуть вимагати відпустки без збереження заробітної плати тривалістю, зазначеною в медичному листі.

Виплачена роботодавцем лікарняна оплата з шостого дня лікарняного листка підлягає стягненню Фондом соціального страхування України.

Жодних надзвичайних положень щодо оплати листків непрацездатності чи подібного не передбачено для працівників унаслідок COVID-19.

Працівники з тривалим періодом безперервної зайнятості мають перевагу залишатися на роботі в разі економічного звільнення. Право працівника на основну оплачувану щорічну відпустку в перший рік роботи залежить від стажу роботи (зазвичай, щоб мати право на основну щорічну відпустку, працівник повинен пропрацювати щонайменше шість місяців).

За працівником не зберігається період безперервної роботи при переведенні до нової організації. У той час як передача бізнесу в цілому передбачає автоматичне переведення працівників (які зберігають період безперервної роботи у нового роботодавця), переведення окремого працівника до іншої організації (якщо це не охоплюється передачею бізнес-правила)



призводить до того, що працівник просто змінює свого роботодавця та знову починає роботу з цим новим роботодавцем.

Сторони можуть укласти строковий трудовий договір у разі неможливості встановлення трудових відносин на невизначений строк у зв'язку з:

- Категорією передбачуваної роботи або умови її виконання.
- Інтересів працівника.

Воєнний стан або необхідність заміни тимчасово відсутніх працівників, які:

- евакуйовані;
- у відпустці або простої;
- з інвалідністю або доля невідома;
- інші випадки, передбачені законодавством (наприклад, за спрощеним режимом регулювання трудових відносин).

Якщо після закінчення строкового договору фактично існували трудові відносини і жодна зі сторін не звернулася з вимогою про їх розірвання, договір вважається продовженим на невизначений строк. Будь-які поновлення, що продовжують первинну роботу на певний термін (незалежно від того, чи це продовження угоди, чи укладення наступних угод), несуть ризик того, що місцевий суд оскаржить тимчасовий характер роботи. Так само укладення строкового трудового договору без обґрунтування може призвести до його перекваліфікації на безстроковий. Тимчасові працівники мають такі ж права, як і постійні працівники. Однак, на відміну від постійних працівників, тимчасові працівники можуть вимагати дострокового розірвання трудового договору лише з власної ініціативи, якщо у них є конкретна причина для розірвання (наприклад, хвороба або вагітність). Роботодавець також зобов'язаний повідомляти працівників, за якими укладено строковий трудовий договір, про наявність вакансій на постійну роботу, яка відповідає кваліфікації цих працівників.

Працівники, які працюють неповний робочий день, мають такі ж права та пільги, як і ті, хто працює повний робочий день.

Законодавство України забороняє будь-яку дискримінацію у сфері праці, зокрема будь-яку дискримінацію, яка порушує рівні можливості та/або прямо (чи опосередковано) обмежує будь-які права працівника та ґрунтується на:

- Колір шкіри.
- Політичні, релігійні чи інші погляди.
- Секс.
- Гендерна ідентичність.
- Сексуальна орієнтація.
- Етнічне, соціальне та іноземне походження.
- Вік.
- Здоров'я.
- Інвалідність.
- Діагноз (або підозра на діагноз) ВІЛ/СНІД.
- Сімейний та фінансовий стан.
- Сімейні зобов'язання.
- Місце проживання.
- Участь у профспілках чи інших громадських організаціях.
- Проведення страйку.

Звернення або намір звернутися до суду чи інших органів для захисту прав працівників або підтримки інших працівників у захисті їхніх прав.

Мовні чи будь-які інші характеристики, не пов'язані з характером роботи чи умовами виконання роботи.

Проте не вважаються дискримінаційними у трудовому законодавстві такі факти:

Дії, що призводять до обмеження прав працівників, які стосуються конкретних вимог до роботи (щодо віку, освіти, стану здоров'я, статі), які застосовуються до конкретного виду роботи, або застосовуються як необхідність посилення захисту певні особи.

Статути комерційних організацій, які надають перевагу її власникам та учасникам щодо надання роботи, переміщення та збереження роботи.

Працівники, які зазнають дискримінації, можуть вимагати відшкодування шкоди, у тому числі моральної. Цей захист однаково поширюється на всіх працівників, які стикаються з дискримінацією в будь-якій формі, незалежно від тривалості їх роботи. Законодавство України не передбачає жодних тренінгів із сексуальних домагань.

Переслідування на роботі кваліфікується як форма забороненої дискримінації з тим самим захистом, що й інші форми дискримінації.

Терміни попередження залежать від причини звільнення. Наприклад, якщо сторони погоджуються розірвати договір за згодою, термін повідомлення не застосовується. Загальний строк попередження про розірвання безстрокового трудового договору працівником становить два тижні (крім випадків, коли для дострокового розірвання є поважна причина).

Строки попередження про звільнення з ініціативи роботодавця:

з економічних чи організаційних причин (зміни в організації виробництва і праці, у тому числі ліквідація, реорганізація, банкрутство чи реструктуризація суб'єкта господарювання та звільнення штату): два місяці.

Для звільнення через незадовільний випробувальний термін: три дні.

У всіх інших випадках: після завершення відповідних процедур, які містяться в трудовій угоді про розірвання.

Залежно від причини звільнення працівники можуть мати право на встановлену законом вихідну допомогу. У разі розірвання працівником трудового договору за порушення роботодавцем законодавства про працю або трудового договору працівник має право на вихідну допомогу у розмірі трьох середньомісячних заробітків (обчислених як середнє значення всіх виплат, пов'язаних з працею, за попередні два місяці). Працівники також можуть отримати вихідну допомогу в розмірі одного середнього місячного заробітку в разі скорочення штатів, звільнення за невідповідною кваліфікацією та в деяких інших випадках. Припинення трудових відносин з посадовими особами компанії призведе до виплати вихідної допомоги в розмірі середньої шестимісячної заробітної плати. Працівники, які працюють за спрощеним режимом регулювання трудових відносин, мають право на

компенсацію при звільненні з ініціативи роботодавця з інших підстав, ніж ті, що встановлені КЗпП. Розмір компенсації коливається залежно від тривалості роботи: від 50% місячної мінімальної заробітної плати до п'ятимісячної мінімальної заробітної плати.

Процедурні вимоги до звільнення залежать від причини припинення трудових відносин. Для звільнення не потрібно подавати документи, за винятком деяких випадків скорочення. Звільняючи працівників, які є членами профспілки, роботодавець, як правило, запитує попередній дозвіл профспілки. У кожному випадку припинення трудових відносин роботодавець має певні стандартні зобов'язання. Крім того, трудове законодавство України встановлює особливі процедури за певних обставин залежно від підстави звільнення. Наприклад, якщо працевлаштування припиняється через скорочення персоналу, застосовуються спеціальні вимоги щодо застосовного періоду повідомлення та переведення працівників. Якщо причиною звільнення є припинення повноважень посадової особи, необхідно отримати рішення акціонерів або наглядової ради про звільнення. У разі необґрунтованої неявки на роботу роботодавець зобов'язаний вести облік факту неявки працівника та вимагати від працівника письмового пояснення щодо причини (за наявності) можливої безпідставної неявки.

Процедурні вимоги, як правило, регулюються трудовим законодавством. Однак трудові договори також можуть містити певні додаткові процедури, якщо вони є більш вигідними для працівника порівняно із загальними правовими вимогами (наприклад, подовжений період попередження).

Недотримання роботодавцем порядку звільнення може призвести до:

- Поновлення працівника на роботі.
- Виплата грошової компенсації за період вимушеного безробіття.
- Відшкодування моральної шкоди.

Підстави для звільнення. Працівники можуть бути звільнені лише з причин, визначених законодавством про працю України та в порядку, який включає:

- Скорочення персоналу (з комерційних причин).

- Невідповідність працівника займаній посаді (наприклад, внаслідок невідповідної кваліфікації або стану здоров'я).

- Систематичне та безвибачне недотримання працівником вимог трудового договору або правил внутрішнього розпорядку роботодавця після попереднього дисциплінарного стягнення.

- Безпідставна відсутність працівника на роботі (у тому числі більше трьох годин протягом робочого дня).

- Безпідставна відсутність працівника на роботі без відомостей про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль.

- Розірвання трудового договору, викликане неможливістю забезпечити працівника роботою, обумовленою трудовим договором, внаслідок знищення (або відсутності) виробничих, організаційних та (або) технічних умов, засобів виробництва або майна роботодавця, в результаті військових дій.

- Нез'явлення працівника на роботу понад чотири місяці внаслідок тимчасової непрацездатності.

- Поновлення на роботі особи, яка раніше виконувала роботу працівника.

- Перебування працівника на роботі в стані алкогольного або іншого сп'яніння.

- Засудження працівника за крадіжку судом відповідної юрисдикції.

- Припинення повноважень посадової особи.

- Одноразовий грубий проступок працівника.

Для обмеженої категорії працівників трудовим договором можуть бути передбачені окремі додаткові причини звільнення.

Процедурні вимоги до звільнення. Залежно від причини звільнення процедура звільнення буде відрізнятися в частині необхідних дій, термінів і необхідних документів, які необхідно надати працівнику. У кожному випадку звільнення роботодавець несе такі обов'язки:

- Повернути працівнику трудову книжку (за наявності).

- Ознайомити працівника з наказом про звільнення та видати його копію працівнику.

- Виплатити працівникові всі належні суми при звільненні.

Передумови для захисту від звільнення. Немає жодних конкретних умов для українських працівників, щоб мати право на захист від звільнення (наприклад, стаж роботи). Усі працівники мають право на рівний захист від незаконного звільнення. Існують також обмеження щодо звільнення окремих категорій працівників з огляду на їх особливий статус (див. нижче «Захищені працівники»).

До захищених працівників належать:

- Вагітні жінки.
- Матері з дітьми віком до трьох років.
- Одинокі матері, які мають дітей віком до 14 років.
- Матері дітей-інвалідів.

- Мобілізовані працівники на період воєнного стану. Ці працівники захищені від звільнення з ініціативи роботодавця з будь-яких підстав, крім ліквідації роботодавця. Крім того, для звільнення профспілкових представників необхідна згода відповідної профспілкової організації на їх звільнення.

Суди загальної юрисдикції є основними установами, які розглядають спори між роботодавцями та працівниками. Ці суди розглядають позови про незаконне звільнення, стягнення заборгованості із заробітної плати чи інших виплат, пов'язаних з трудовими відносинами, про матеріальну відповідальність працівників та будь-які інші спори, пов'язані із захистом прав працівника чи роботодавця.

Існує три категорії судів загальної юрисдикції, до яких належать:

- Місцеві суди першої інстанції.
- Апеляційні суди.
- Верховний суд.

Працівник може обрати позов до місцевого суду за місцезнаходженням роботодавця чи за зареєстрованим місцем проживання працівника. Роботодавці повинні звертатися до суду за зареєстрованим місцем проживання працівника. Актуальний перелік судів та їх контакти доступні за посиланням: <https://court.gov.ua/sudova-vlada/sudy/>. Комісія не стягується у випадках стягнення заборгованості із заробітної плати або незаконного звільнення, коли

працівник вимагає поновлення на роботі. В інших випадках плата за подання судового позову становить від 1003,20 грн до 12540 грн залежно від суті позову.

Щодо профспілок, хоча вони не мають права вирішувати трудові спори, вони мають можливість вживати певних заходів, доступних для захисту своїх членів. Профспілки можуть реагувати на порушення трудових прав, наприклад:

Відвідування та моніторинг робочих місць своїх членів.

Вимагання та отримання від роботодавців документів, інформації чи пояснень щодо умов праці.

Контроль нарахування заробітної плати.

Вимагання від акціонерів звільнити виконавчого директора компанії, якщо він порушує трудове законодавство чи колективні договори.

Державна служба України з питань праці є органом державної влади, який здійснює нагляд за додержанням роботодавцями законодавства про працю. Він має повноваження контролювати дотримання роботодавцями законодавства про працю та штрафувати їх за виявлені порушення. Працівник може ініціювати перевірку роботодавця, написавши скаргу до Держпраці України.

Скорочення передбачає або ліквідацію певних посад у бізнесі, або скорочення кількості працівників на певних посадах. Причини звільнення повинні передбачати об'єктивні зміни в організації, що впливають на виробництво і працю (наприклад, реорганізація або реструктуризація підприємства).

Процедура ініціювання звільнення включає:

Прийняття внутрішнього рішення щодо запланованих об'єктивних змін в організації, які призведуть до скорочення працівників.

Повідомлення (принаймні за два місяці) про працівників, які будуть звільнені.

Переведення працівників, які звільняються, на інші вільні посади (за наявності) за їх згодою.

Звільнення відповідних працівників (якщо вони не погоджуються на запропоноване переведення, якщо це пропонується). Крім того, якщо діє профспілкова організація, з нею необхідно провести консультації за три місяці до звільнення, а також отримати її згоду на звільнення кожного конкретного працівника, який є членом профспілки.

Однак у період дії воєнного стану отримати згоду профспілки на звільнення працівника необхідно лише в тому випадку, якщо він є членом виборного органу профспілки. Також на період дії воєнного стану застосовується спрощений порядок скорочення штатів у разі ліквідації суб'єкта господарювання у зв'язку зі знищенням унаслідок воєнних дій усіх його виробничих, організаційно-технічних засобів чи майна. У цьому випадку роботодавець повинен:

Видайте попереднє повідомлення протягом принаймні десяти днів.

Виплатити вихідну допомогу в розмірі не менше середнього місячного заробітку.

У разі скорочення роботодавець зобов'язаний виплатити звільненому працівнику вихідну допомогу в розмірі не менше середнього місячного заробітку. У колективних договорах може бути передбачено вищий розмір вихідної допомоги.

Звільнення кваліфікується як колективне звільнення, якщо протягом одного місяця звільняється така кількість працівників:

Десять або більше працівників для компаній із загальною кількістю працівників від 20 до 100.

10% і більше від загальної кількості працівників, для компаній із загальною кількістю працівників від 101 до 300 осіб.

30 і більше працівників для компаній із загальною кількістю працівників від 301 до 1000 осіб.

3% або більше від загальної кількості працівників для компаній із загальною кількістю працівників 1001 і більше. Колективне звільнення вимагає від роботодавця повідомлення державного центру зайнятості за два місяці до звільнення відповідних працівників.



Представництво керівництва Українське законодавство не надає працівникам повноважень представництва керівництва. На засіданнях органів управління акціонерних товариств і державних підприємств можуть бути присутні (без права голосу) представники від профспілкового чи іншого представницького органу працівників, що є стороною колективного договору.

Роботодавець зобов'язаний узгоджувати з профспілковим або іншим представницьким органом працівників питання про форми і системи оплати праці, а також правила внутрішнього трудового розпорядку. Якщо профспілка діє в компанії, також обов'язковими є консультації з її представниками щодо запланованих звільнень, а також узгодження з ними таких питань:

Продовження випробувального терміну для працівників.

Використання понаднормових робіт.

Зміни та введення в дію графіків роботи.

Графіки відпусток.

Немає обов'язку консультиватися з працівниками чи отримувати від них згоду на великі операції.

Невиконання роботодавцем консультаційних обов'язків у випадках скорочення штатів може призвести до поновлення звільнених працівників на роботі, виплати компенсації недоотриманої заробітної плати та моральної шкоди. Дії співробітника Профспілки можуть вимагати, щоб акціонери звільнили головного виконавчого директора компанії, якщо не було виконано обов'язки щодо проведення консультацій. Це клопотання може бути оскаржене лише в суді. Невиконання роботодавцем обов'язків щодо надання консультацій також може бути підставою для оскарження відповідних рішень роботодавця.

Роботодавець несе матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну його працівником під час виконання ним трудових обов'язків. Однак згодом роботодавець, який відшкодував шкоду, заподіяну працівником, може вимагати від працівника регресу відповідно до застосовних процедур трудового законодавства. Українське законодавство не передбачає випадків, коли материнська компанія може нести відповідальність за дії працівників дочірньої компанії.

Роботодавець несе загальну відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці. Зобов'язання роботодавця щодо охорони праці включають:

Підготовка та впровадження всіх необхідних політик і посібників з безпеки для працівників, а також організація необхідного навчання з безпеки праці.

Призначення відповідального працівника або створення внутрішнього відділу з контролю за охороною праці.

Організація проведення необхідних оцінок та лабораторних досліджень умов праці на їх відповідність стандартам охорони праці.

Організація медичних оглядів працівників, якщо це необхідно.

Забезпечення індивідуального захисту працівників.

Іноземні громадяни, які працюють в Україні, підлягають оподаткуванню прибутковим податком в Україні, незалежно від того, чи є вони резидентами чи нерезидентами для цілей оподаткування. Податком на прибуток оподатковуються доходи від найму, які виплачуються українськими юридичними особами та представництвами іноземних юридичних осіб в Україні. Доходи від роботи за наймом, які виплачуються громадянам України, які працюють за кордоном, підлягають оподаткуванню прибутковим податком в Україні за умови, що громадянин України є резидентом України для цілей оподаткування. Українець є резидентом для цілей оподаткування, якщо він фізично перебуває на території України протягом щонайменше 183 календарних днів протягом послідовних 12 місяців. Заробітна плата та аналогічні доходи залежать від:

Податок на доходи фізичних осіб за ставкою 18%.

військовий збір у розмірі 1,5%.

На зарплату та прирівняні до неї виплати також нараховується єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який сплачує роботодавець за ставкою 22%. База USC не може бути нижчою за мінімальну встановлену законом зарплату, а її максимальна база становить 15 мінімальних встановлених законом зарплат. Майнові права, створені під час роботи працівниками, належать роботодавцю

та відповідному працівнику спільно, якщо інше не встановлено домовленістю між ними.

Важливо також урахувати обмеження діяльності під час трудової діяльності. Спеціальних правил, що обмежують діяльність працівника під час роботи, немає. Як загальний підхід, обмеження діяльності працівника за допомогою трудового договору є сумнівним, якщо роботодавець не має для цього законних підстав. Обмеження діяльності після звільнення. Українське законодавство прямо не передбачає можливості обмежити діяльність працівника після звільнення. Немає чітких правил щодо обмежувальних угод після виходу на роботу, і їх юридичне застосування викликає сумніви через протиріччя між ними та конституційним правом на свободу праці. Застереження про мобільність у трудових угодах є нездійсненними, оскільки переміщення працівників можливе лише за їх явною згодою. Як виняток можливе тимчасове переселення на термін до місяця (але лише в екстрених випадках). Коли працівник погоджується на переїзд, роботодавець повинен:

Покрити будь-які відповідні транспортні витрати (для працівника та його сім'ї, які постраждали від переїзду), а також транспортні витрати.

Виплатити одноразову допомогу на переїзд (у розмірі місячної заробітної плати працівника плюс 25% місячної заробітної плати працівника за кожного члена сім'ї, якого торкнулося переїзд).

Надати оплачувану відпустку на період переїзду.

Українське трудове законодавство зазнало значних змін за останні кілька років, спричинених як пандемією COVID-19, так і введенням воєнного стану в Україні в лютому 2022 року. В результаті цих змін чинний Трудовий кодекс тепер передбачає спрощені правила щодо Найм і звільнення працівників, які працюють за певними трудовими відносинами, віддалена та надомна робота, а також можливість укладати контракти без робочих годин, серед інших заходів. Проте необхідна серйозна реформа українського трудового законодавства шляхом прийняття нового Трудового кодексу. Проєкт нового Трудового кодексу передано до парламенту для розгляду та голосування. У разі прийняття

новий Трудовий кодекс суттєво змінить чинну законодавчу базу трудових відносин в Україні.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 2.1. Актуальні питання кадрового забезпечення вищої освіти в Україні

Навчальний процес в Україні серйозно постраждав через війну Росії проти України з 24 лютого 2022 року. За останньою інформацією Міністерства освіти і науки України (МОН), 2188 навчальних закладів було пошкоджено та 221 повністю зруйновано. З них 131 (5,5%) заклади професійної передвищої та вищої освіти. Війна Росії проти України зачепила 1,5 мільйона молоді та понад 70 000 іноземних студентів, які навчалися в Україні до 24 лютого. У період з 25 червня по 04 серпня 2022 року МОН спільно з Інститутом освітньої аналітики, Освітнім кластером у партнерстві з Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ), Save the Children та Світовим банком спільно провели дослідження професійної передвищої та вищої освіти. закладів (далі – навчальні заклади) для ознайомлення з поточним станом фахової передвищої та вищої освіти, визначення поточних втрат і збитків, а також нагальних потреб. Загалом до оцінки потреб було запрошено 1208 навчальних закладів. До цього числа входять (територіально) відокремлені структурні підрозділи закладів освіти. На опитування відповіли 749 (62%) закладів освіти, з яких 252 (34%) є вищими та 497 (66%) закладами професійної передвищої освіти. Подання надійшли з усіх регіонів України, за винятком АР Крим.

Онлайн-опитування було створено в KOVO Toolbox та надіслано безпосередньо до навчальних закладів за допомогою бази даних МОН. Анкета була розроблена спільно Українським освітнім кластером та МОН. Опитування також включало спеціалізований розділ Світового банку, який представляв собою частину поточної швидкої оцінки шкоди та потреб (RDNA) в Україні. Оцінка потреб охоплювала наступні теми:

- 1) Освітній процес;
- 2) освітня інфраструктура;

- 3) потреби учнів, викладачів та дослідників з числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО);
- 4) професійні потреби викладачів;
- 5) потреби в психічному здоров'ї та Психосоціальна підтримка (МНПSS);
- 6) фінансовий менеджмент.

Усі 749 закладів освіти, які відповіли на опитування, продовжили роботу після 24 лютого 2022 року, з них 72 заклади переселені та продовжили роботу з нових локацій, 4 заклади перебувають у процесі переїзду. Загалом 158 (21%) опитаних навчальних закладів повідомили про пошкодження інфраструктури внаслідок війни, з них 41 у Харківській області, 21 у Києві та Київській області, 12 у Дніпропетровській, 11 у Миколаївській та Сумській областях відповідно та 10 у Запорізькій області [57].

До 30 навчальних закладів повідомили про значні втрати лабораторного обладнання, бібліотечних фондів, навчальних матеріалів, меблів та офісного майна. Ще 83 навчальні заклади зазнають додаткових збитків через використання їх приміщень як тимчасових притулків ВПО, а 51 навчальний заклад має значні або часткові збитки через необхідність будівництва функціональних бомбосховищ. Частина приміщень більше половини навчальних закладів використовується в гуманітарних цілях, у тому числі як притулки для ВПО, центри збору та сортування гуманітарної допомоги або як укриття для громади під час авіаційної тривоги. Декілька навчальних закладів серед додаткових інфраструктурних потреб виділили нагальність облаштування своїх приміщень функціональними бомбосховищами та різноманітні заходи з утеплення.

Більше половини (57%) закладів професійної передвищої та вищої освіти продовжують надавати свої послуги виключно онлайн, а 41% обирають гібридний формат (очний та онлайн). У більшості навчальних закладів майже всі (81-100%) або більше половини (51-80%) учнів відновили навчання після 24 лютого 2022 року. Загалом у 35 навчальних закладах до навчання повернулися до 30% учнів. Практично всі навчальні заклади забезпечують дистанційне навчання студентів, які евакуювалися за кордон.

Загалом серед тих, хто повернувся до навчальних закладів, втрата навчальних днів через війну не була або була незначною (один тиждень або менше). Крім того, з 24 лютого 2022 року 129 навчальних закладів прийняли 2562 нових студенти, але за цей же період не відновили навчання майже 24 тисячі студентів.

Найбільшими перешкодами для продовження освіти є відсутність підключення до Інтернету (79%), погіршення ситуації з безпекою в місцях навчання (46%) та відсутність технологічних пристроїв для онлайн-викладання та навчання (39%). Значна кількість навчальних закладів повідомили, що студенти не можуть продовжувати навчання через потребу заробітку (28%). Деякі навчальні заклади також вказали на перевантаженість доглядом і домашніми обов'язками як на основну причину, через яку студенти не повертаються до навчання (8%). Понад 100 навчальних закладів назвали погіршення психологічного самопочуття однією з причин припинення навчання студентами (15%). Понад 70% навчальних закладів повідомили, що невелика кількість (1-30%) їхніх студентів стали внутрішньо переміщеними особами або евакуйовані за кордон [57].

Хоча згідно з оцінками більшість студентів мають намір продовжити навчання в наступному навчальному році, повідомляється, що 9166 студентів не можуть продовжити навчання через нездатність сплатити плату за навчання. Більше половини всіх навчальних закладів вказали, що від 1 до 30% їх викладачів стали внутрішньо переміщеними особами або виїхали за кордон. Очікується, що більшість викладачів відновлять викладацькі та дослідницькі обов'язки у своїх рідних навчальних закладах у наступному навчальному році. Близько 2000 викладачів не змогли продовжити викладання та дослідження після 24 лютого 2022 року через різні причини, а 63 навчальні заклади повідомили про нестачу викладачів. Крім того, до 30% викладачів займаються гуманітарною діяльністю, окрім освіти, такою як збір і сортування гуманітарної допомоги, волонтерство тощо. Навчальні заклади також повідомили про широкий спектр проблем у продовженні наукової діяльності. А саме відсутність доступу до бібліотек, лабораторій чи наукових баз даних, а також

адміністративні чи технічні перешкоди для фінансових операцій, проблеми доступу та незалежного управління грантами на дослідження, а також труднощі підключення до Державного казначейства.

Більшість навчальних закладів визначили потребу в додатковій психіатричній та психосоціальной підтримці для своїх студентів і викладачів через війну та переміщення, пов'язане з війною. Хоча багато навчальних закладів повідомили, що вони мають внутрішні ресурси для надання психологічного консультування та підтримки, майже всі вказали, що їм потрібна додаткова підтримка для задоволення цієї потреби. Понад третина навчальних закладів погоджуються або повністю погоджуються з тим, що жертвам гендерного насильства, пов'язаного з конфліктом, потрібна додаткова психосоціальна підтримка. Лише половина закладів освіти мають ресурси для організації інклюзивної (онлайн) освіти для людей з особливими освітніми потребами (ООП), а половина повідомила, що їм не вистачає фахівців для надання психолого-педагогічної допомоги людям з ООП. Більшість закладів не мають можливості забезпечити (онлайн) освіту для людей з вадами зору та слуху.

Більшість навчальних закладів повідомили, що вони мають необхідні технічні можливості для ведення фінансових операцій, виплати заробітної плати та стипендій. Водночас близько 20% (144) навчальних закладів повідомили, що мали перебої у виплаті заробітної плати своїм працівникам, а 23% (174) мали перерви з перерахуванням стипендій студентам. Крім того, 30% (232) виявили значні або часткові втрати доходів від навчання від студентів. Ще 20% (148) навчальних закладів повідомили про збитки по виплаті заробітної плати викладачам [57].

Навколо реформи вищої освіти згуртувався актив небайдужих викладачів і студентів, чиновників, експертів, громадських активістів та організацій. Починаючи з 2014 року порядок денний необхідних змін у цій сфері визначив щойно прийнятий Закон України «Про вищу освіту» [45], який підготували експерти провідних університетів за мінімальної офіційної участі та впливу Міністерства освіти і науки України. Відтоді більшість експертних дискусій



щодо подій та змін у вищій освіті України стосуються впровадження, реалізації та запровадження окремих положень цього документа.

Іноді висловлюється думка про те, що всі новації є другорядними, що в українську освіту майже нічого критично нового не вноситься, особливо під впливом державної політики. Думаю, така думка є закономірним наслідком неясності кожної окремої зміни: ми не звертаємо уваги на дрібні повсякденні кроки, а інколи увагу переключаємо на інші важливіші події. Тим не менш, прочитавши цю публікацію, можна побачити визначні перетворення у вищій освіті. Ми є свідками розвитку нових освітніх стандартів. Дехто з нас уже навчається або викладає на нових програмах післядипломної освіти для майбутніх докторів наук. Університети створюють відділи внутрішнього контролю якості та витрачають круті гроші на підключення до комерційних антиплагіатних систем. У рамках вступу України до Європейського Союзу згідно з Угодою про асоціацію було створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, яке, чесно кажучи, ще не працює на повну потужність. Викладачі почали активно вивчати іноземні мови та брати участь у програмах обміну з іноземними ВНЗ. Студенти долучаються до вирішення актуальних проблем у своїх навчальних закладах та захисту своїх прав.

Поширюється нова термінологія. До терміну «компетентнісний підхід» ми вже майже звикли, а ось «академічна доброчесність», «змішана» та «онлайн-освіта», «системи боротьби з плагіатом», «курси академічного письма» загалом – це нове поняття та явища для українського освітнього середовища, які, однак, уже стають новими темами для дискусій і прокладають собі нові шляхи. Тому реформа вищої освіти далека від повного провалу. Є досягнення, є перешкоди. Швидкість конструктивних змін, можливо, нижча, ніж ми хочемо. Усе це створює поточний і майбутній порядок денний вищої освіти в Україні. Його оцінку з точки зору провідних українських та німецьких експертів можна знайти в цій публікації.

Новий закон про вищу освіту став першим великим системним реформаторським законопроектом, ухваленим Верховною Радою після Революції Гідності влітку 2014 року. Інтенсивна робота над законопроектом

велася кілька років. Міносвіти розробляло свій варіант законопроекту. Суспільство, включно з найпрогресивнішими університетами, розробляло свої варіанти законопроекту. Спроби тодішнього керівництва МОН створити закон, який би ще більше централізував управління системою вищої освіти, стали приводом для численних студентських протестів і змусили керівництво країни чинити тиск на Міністерство освіти і науки для пошуку компромісу між різними позиціями. Ситуація кардинально змінилася в березні 2014 року, коли було сформовано новий Уряд, а міністром освіти і науки став Сергій Квіт, колишній ректор Києво-Могилянської академії, одного з найпрогресивніших вищих навчальних закладів країни. Міністр запросив мене обійняти посаду першого заступника міністра та курувати реформу вищої освіти. Незважаючи на те, що кілька років до цього я активно працював у різних робочих групах з розробки законопроектів щодо реформування вищої освіти, призначення стало для мене несподіваним викликом. Власне, доопрацювання закону стало першим кроком цього виклику, адже спочатку законопроект розроблявся як компромісний, а не радикально-реформаторський. При підготовці до другого читання законопроекту нам вдалося внести певні зміни, збалансувати сфери повноважень, додати автономні права для університетів. Нам вдалося внести деякі інші зміни, які начебто були меншими, але були рушієм подальших реформ. Але в цілому законопроект готувався під іншу політичну ситуацію, коли кардинальні зміни були малоімовірними. Зрештою, хоча законопроект і не був надто радикальним, його імплементація була складною та постійно стикалася з неготовністю до змін з боку більшої частини університетської спільноти. З іншого боку, інша частина громади вимагала більш рішучих і проривних дій. Процес трансформації вищої освіти в Україні було розпочато під час балансування між цими різними групами інтересів, на фоні додаткових викликів, пов'язаних з війною, економічною кризою та неефективною системою державного управління.

Відсутність чіткого та належним чином сформульованого бачення розвитку сектору вищої освіти в цілому та окремих університетів зокрема є найскладнішою проблемою для вирішення чи навіть визначення, але ця

проблема, безперечно, фундаментальна. Навряд чи можна очікувати, що вища освіта в Україні досягне нових висот без осмислення суспільством, державою чи університетами ролі вищої освіти в розвитку країни, тим більше, що стратегії розвитку України загалом немає. Без цього неможливо зрозуміти, скільки і яких саме фахівців повинні готувати університети, які типи навчальних закладів потрібні, які наукові дослідження найбільше сприятимуть загальному розвитку країни. Зважаючи на це, ми не можемо очікувати, що окремі освітяни та університети працюватимуть для досягнення ширшої мети, оскільки сама ціль залишається невизначеною. Тому тактика особистісної адаптації та пошуку найпростіших шляхів досягнення особистих цілей у системі освіти стала загальноприйнятною.

Кембриджський словник англійської мови визначає дієслово «reform» як «внести покращення, особливо шляхом зміни поведінки людини або структури чогось». В українському дискурсі найчастіше вважають, що реформа полягає лише в законодавчих змінах. Водночас, визнаючи низку системних проблем, багато з яких є етичними, а не правовими, закон не може бути єдиним рішенням. Тому прийняття закону «Про вищу освіту» [45] лише поклало початок реформі. Перший етап реформи передбачав перегляд значної частини підзаконних актів. До 2017 року цей етап значною мірою завершено. Другий етап процесу реформування розпочато, коли зміни починають вкорінюватися в університетах. Те, з чим ми сьогодні стикаємося, – це вихід університетів із зони комфорту при впровадженні конкретних змін. Це створює незначні конфліктні зони всередині університетів, що є чітким свідченням змін, які відбуваються.

Звісно, є прагнення до прискорення цього процесу, однак через масштабність запланованих змін, складну ситуацію в країні та брак ресурсів реформа відбуватиметься поетапно та відносно повільно. За роки з моменту набрання чинності новим законом багато змінилося, і варто проаналізувати це більш детально, скрупульозно, критично і конструктивно.

Закон про вищу освіту мало змінив механізми розподілу державного фінансування університетів. Передусім це пов'язано з тим, що (хоча реформа

обговорювалася кілька років до ухвалення закону) станом на 2014 рік не було чіткого розуміння того, як має розвиватися система фінансування вищої освіти. Усі погоджуються, що модель, яка існувала на той час, потрібно було змінити, однак напрямок таких змін не було визначено, було дуже мало експертних знань з цього питання, щоб запропонувати конкретні шляхи реформування. В CEDOS шукали альтернативу популярній ідеї запровадження ваучерної моделі фінансування вищої освіти. Тому почали аналізувати міжнародний досвід у цій сфері. У нас виникла ідея запровадити модель фінансування на основі ефективності, яка широко використовується в Західній Європі. Згодом ця ідея переросла в повномасштабну пропозицію реформи. Для формування спільного розуміння реформи, пояснення її філософії та підходу до фінансування університетів було проведено численні круглі столи, презентації та дискусії. Як і в ситуації з академічною доброчесністю, найважливішим завданням на цьому етапі було популяризувати нові ідеї, їх пояснювати та обговорювати. Той факт, що зараз ці ідеї підтримує нове керівництво МОН, дає надію, що колись цю реформу можна втілити. І логічним наступним кроком реформи вищої освіти стане створення нової моделі стимулювання університетів.

Ректори мають більшість повноважень щодо управління ВНЗ: наприклад, рішення вченої ради, яка могла б виступати як протипага ректору, набуває чинності лише наказом ректора, отже, не може набрати чинності без його особистої згоди. Наразі шляхів вирішення проблеми «мініфеодалізму» ректорів не запропоновано. Була пропозиція створити посаду незалежного «фінсекретаря» ВНЗ, якого призначатиме Міністерство освіти і науки з делегуванням їм фінансових повноважень. Проте такий крок, на думку Віктора Огнев'юка, ректора одного з київських університетів, створить конфлікти між двома «співголовами» ВНЗ, лише посилить проблему, а не вирішить її.

Інститути не враховують різницю в навичках абітурієнтів і протягом першого року навчання часто не проводять корекційні курси з ключових предметів, не пропонують різних способів забезпечення якісних навчальних послуг для студентів з різними потребами та вимогами, рідко використовують різні методи навчання в роботі зі студентами, спрямовані на розвиток не тільки

hard skill, а й soft skills. Високий рівень дистанції влади, характерний для українського суспільства загалом, відбивається на стосунках «викладач-студент», і досить часто студенти бояться робити запити на якісні навчальні послуги, об'єктивну оцінку викладацького складу ВНЗ, що також впливає на рівень взаємоповаги між викладачами та студентами. У той час як в американській освітній системі викладач повинен завоювати увагу та повагу студентів, українська система вищої освіти часто продовжує використовувати практики радянської моделі, коли замінити або звільнити некомпетентного професора, як працевлаштування та кар'єру, практично неможливо. Зростання, швидше за все, базується на особистих зв'язках і конформності, а не на конкурентоспроможності компетенцій і знань [65, с. 115].

Якщо сьогодні проаналізувати системи забезпечення якості вищої освіти в більшості українських університетів, то можна констатувати, що всі вони зустрічають опір з боку нинішньої владної ієрархії, моделі призначення посад за особистими зв'язками, патерналізму тощо. Це триватиме до моменту, коли студенти, як споживачі освітніх послуг, починають вимагати якісної освіти та оцінювати цінність компетенцій вище за цінність диплома. Конкуренція за студентів уже змушує ВНЗ по-іншому оцінювати важливість міжнародної співпраці, ніж це було десять років тому, звертати увагу на актуальність якісних видань, залучення до проєктної діяльності тощо. Трохи заважає цьому «подушка безпеки» у вигляді державного фінансування у державних університетах, однак активізує інноваційні освітні методики в приватних ВНЗ.

Неможливо виховати внутрішню гармонію, сильний дух і послідовність морального образу як невід'ємних атрибутів людської свідомості, які має культивувати й вища освіта, без дотримання фундаментальних цінностей академічної доброчесності. Отримання нових знань через інтелектуальну та особисту чесність у процесі викладання та навчання, належна повага до різноманітності думок та ідей, спираючись на принцип особистої відповідальності, зрештою визначають університет як цілісну установу. Проте в сучасній університетській практиці можна зустріти неетичну поведінку, пов'язану з академічною нечесністю; а також безвідповідальне реагування на

таку поведінку з боку студентів, викладачів, адміністративного персоналу вищих навчальних закладів та державних установ шляхом її замовчування або без вжиття відповідних заходів щодо її усунення. Поза сумнівом, нечесна поведінка ключових стейкхолдерів вищої освіти руйнує індивідуальну та суспільну цінність освіти, зменшує її внесок у соціальний та економічний розвиток, а це означає, що академічна неправомірنا поведінка не повинна терпіти суспільство, а зустрічати відповідний опір на всіх рівнях навчального та наукового процесу.

Академічна доброчесність виступає передумовою ефективних реформ вищої освіти в Україні, гарантією її інтеграції в міжнародний академічний простір та підвищення її конкурентоспроможності в перспективі. Але з іншого боку, цим питанням наразі не приділяється багато уваги ні в наукових дослідженнях, ні при вивченні внутрішніх і зовнішніх чинників порушення етичних стандартів, ні при аналізі сучасного світового досвіду протидії академічним проступкам для його впровадження в українську освітню практику. Досить показовими в цьому контексті є результати систематизації даних щодо наявної практики запровадження принципів академічної доброчесності у ВНЗ III-IV рівнів акредитації України, отримані науковцями Інституту освітньої аналітики на замовлення Інституту освітньої аналітики. Міністерство освіти і науки України.

Зокрема, моніторинг 172 веб-сайтів університетів показав, що лише на 27 з них є кодекс честі студентів або його еквівалент, а на 19 сайтах — кодекс етики професорсько-викладацького складу або еквівалент. Водночас додаткове опитування адміністративного персоналу 139 ВНЗ показало більшу кількість, особливо в кодексах етики для наукового персоналу у відкритому доступі (загалом 23 кодекси). Крім того, низка кодексів честі для студентів (у 5 ВНЗ) та кодексів етики для науково-педагогічного персоналу (у 5 ВНЗ) існують у закритому доступі або в друкованому вигляді. Ці дані показують помітно низький рівень культури академічної доброчесності, що проникає в місцеве університетське середовище.

У виразі «академічна доброчесність» прикметник академічний означає приналежність до такого виду діяльності, яка пов'язана зі школою чи університетом, процесами навчання та мислення. У свою чергу, термін *integer* латинською мовою означає «повний, цілий, цілий», а *integrity* англійською означає «повнота, цілісність, цілісність». Воно означає такий психологічний стан людини, який характеризується її внутрішньою гармонією, наполегливістю та незмінністю морального портрету.

Така етимологія академічної доброчесності визначає її внутрішню сутність як пов'язану з особистим вибором, відмовою від компромісів і передбачувано сильною лояльністю до привілеїв моральних і духовних цінностей в академічній сфері.

У сучасній міжнародній університетській практиці актуальними є питання забезпечення та просування фундаментальних цінностей академічної доброчесності як складної та багатовимірної системи дій і механізмів, спрямованих на підвищення інтелектуальної та особистої справедливості студентів, викладачів, адміністративного персоналу та інших зацікавлених сторін вищої школи. Заклади освіти стають вирішальними. Ключовими компонентами цієї системи є розвиток морально-культурного середовища, нетерпимого до порушення етичних стандартів, головним чином з точки зору шахрайства та плагіату, в університеті та в країні. По-друге, створення спеціального національного законодавства, розробка та впровадження ефективної законодавчої політики щодо протидії академічним правопорушенням з боку університетів. По-третє, модернізація освітніх стандартів у країні та навчального процесу у вищих навчальних закладах або використання академічної та просвітницької діяльності для навчання студентів доброчесної академічної поведінки. Зрештою, чи стане академічна доброчесність фактором підвищення якості вищої освіти в Україні, залежить від ефективності кожного із зазначених компонентів та їх інтегрального ефекту.

Таким чином, академічна доброчесність є як передумовою, так і інструментом для забезпечення ефективної реформи вищої освіти. Його культивування та популяризація на всіх рівнях сприятиме паритетній інтеграції

українських університетів у світовий академічний і науковий простір, що ґрунтується на цінностях чесності, довіри, справедливості, поваги, відповідальності та мужності.

Національний план дій із зовнішнього забезпечення якості вищої освіти в Україні на 2022-2023 роки (План дій) ініційовано Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЯО) та погоджено з Комітетом Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій, Міністерством освіти і науки України, представники студентів, співробітників та інших зацікавлених сторін. Документ розроблявся з 2021 року. Проте ситуація з нинішніми процесами забезпечення якості (QA) вищої освіти (VO) в Україні не лише надзвичайна, а й трагічна. Очевидно, що агресія Росії спрямована проти мирного населення, носіїв національно-громадянської ідентичності та гуманітарної сфери як основи світогляду. Агресор загрожує життю дітей та молоді, майбутніх і нинішніх школярів і студентів, а кількість жертв постійно зростає. Кількість пошкоджених навчальних закладів становить понад 1500, повністю зруйнованих – близько 150. Ракетами обстрілюють дитячі садки, театри, музеї, школи, житлові будинки, а також наші університети, інститути, академії та коледжі. Незважаючи на те, що нещадний ворог нищить міста і села, вищі навчальні заклади продовжують свою важливу роботу, не припиняється навчальний процес, спілкування та підтримка викладачів і студентів [57].

Вищі навчальні заклади (ВНЗ) стають гуманітарними хабами та волонтерськими центрами. Зміни в нормативно-правовій базі, запропоновані владою та імplementовані в законодавчу базу, забезпечили гнучкі підходи, які уможливили потік освітньої діяльності, зокрема процесів зовнішнього забезпечення якості VO.

NAQA продовжує діяти під час воєнного стану, зокрема шляхом проведення та завершення акредитації навчальних програм. Експертні групи завершували свої звіти під час перебування окремих учасників у зоні бойових дій або евакуації із зон обстрілів. Керівники навчальних програм підготували понад 700 пакетів документів для акредитації відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 16.03.2022 № 295 «Про особливості акредитації



навчальних програм вищої освіти в умовах воєнного стану». Проте неможливо подолати катастрофічні збитки війни без роздумів над перспективами та чіткого уявлення про майбутнє української вищої освіти, тих, хто відбудовуватиме країну, яка зазнала нищівних втрат. – випускники наших вищих навчальних закладів.

Зараз вища освіта в Україні довела, що виконує головну функцію освіти взагалі: освічені люди нашої країни є активними громадянами демократичного суспільства, поділяють загальнолюдські цінності, мають критичне мислення. Очевидно, що вдосконалення вищої освіти є стратегічним напрямом державної політики, а Національний план дій ЗНО України має стати одним із кроків для його побудови.

## **2.2. Особливості державної кадрової політики в сфері вищої освіти**

Парламент України (Верховна Рада) відповідає за визначення загальних напрямів політики в галузі освіти та законодавче забезпечення. Уряд України (Кабінет Міністрів) є основним органом виконавчої влади, відповідальним за реалізацію політики.

Міністерство освіти і науки (МОН) – формує та реалізує політику у сфері освіти, науки, трансферу технологій та інновацій. Міністерство, зокрема, відповідає за розвиток змісту освіти, забезпечує підготовку та видання шкільних підручників, організовує зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання випускників шкіл, а також проведення вступних кампаній до вишів. Заробітна плата вчителів шкіл фінансується з державного бюджету.

МОН також готує річну та середньострокову пропозиції щодо фінансування галузі освіти; фінансує державні університети; керує освітньою політикою за рахунок державних субвенцій регіонам. <https://mon.gov.ua/eng>  
Державна служба якості освіти (ДСЯО) - моніторинг якості освітньої діяльності ДНЗ, інституційний аудит ДНЗ; рекомендації школам щодо внутрішньої системи забезпечення якості, надає експертів для зовнішнього оцінювання вчителів під час атестації вчителів.

Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО) - державний орган, який відповідає за зовнішнє незалежне оцінювання (тестування результатів навчання випускників шкіл), національний моніторинг якості освіти (тепер запроваджено лише для початкової школи), організацію участі України в PISA, проведення незалежного тестування в рамках сертифікації вчителів (один із інструментів оцінювання вчителів) тощо.

Український інститут розвитку освіти (УІРО) - державна установа, що забезпечує організацію, координацію та забезпечення навчально-методичної підтримки закладів освіти у реалізації державної політики у сфері освіти, зокрема реалізації Концепції реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», а також розробка проєктів системних змін в освіті. Місцеві органи управління освітою та органи місцевого самоврядування - керують мережею шкіл і дошкільних навчальних закладів, реалізують освітню політику, розроблену Міністерством, співфінансують загальноосвітні та професійно-технічні заклади; фінансування дошкільної освіти.

Як успіх реформування держави, так і розвиток суспільства залежать, насамперед, від рівня професіоналізму та якості підготовки керівних кадрів, які працюють не лише в органах державної влади та місцевого самоврядування, а й у всі сфери суспільного життя. «Необхідність радикального підвищення якості кадрового потенціалу, забезпечення його ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, ерудованих, компетентних працівників з інноваційним мисленням, здатних відповідально приймати управлінські рішення» [27, с. 3]. Зараз в Україні відбувається реформа Державної кадрової політики. В сучасних умовах глобалізації та необхідності підвищення конкурентоспроможності країни саме удосконалення державного управління та управління на державному та регіональному рівнях є важливим критерієм успішного вирішення соціальних проблем та зміцнення державності [22].

Державна кадрова політика в освіті – це сукупність принципів, методів дій органів державної влади з питань організації кадрового потенціалу галузі на основі формування, підтримки та розвитку освітніх цінностей та ідеалів, норм,

правил, процедур. здатні забезпечити цілісність і сталість системи освіти відповідно до державних завдань» [65, с. 115].

Відзначимо, що Державна кадрова політика в галузі освіти України – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням і прогнозуванням формування, підвищення кваліфікації та раціональним використанням кадрів у сфері освіти, визначенням цілей та пріоритети кадрового та державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою. Але це також частина стратегії держави щодо формування та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства.

Структура Державної кадрової політики у сфері освіти, як і структура Державної кадрової політики в цілому, ґрунтується на певних принципах, зокрема суб'єктах, об'єктах, механізмах формування та реалізації. Основні принципи державної кадрової політики в галузі освіти – це ті, що складають основу побудови та реалізації кадрової політики в країні. Серед них, насамперед, такі, як «соціальна справедливість, комплексність і послідовність її реалізації; баланс суспільних інтересів та інтересів окремих соціальних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених і молодих працівників з точки зору гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів особи, реалізації громадянами права на освіту та працю; взаємоповага між особою і державою, працівником і роботодавцем; партнерство держави та неурядового сектору; і безперервність навчання» [4, с. 5].

Крім того, пропонуємо засадами державної кадрової політики у сфері освіти вважати норми, засновані на зарубіжному та вітчизняному досвіді, які покладені в основу діяльності суб'єктів щодо формування та реалізації державної кадрової політики. органи державної влади та місцевого самоврядування, відомства, установи, організації та заклади освіти.

Предмети державної кадрової політики у сфері освіти розглядають Верховна Рада України, Президент України, Уряд України (та уповноважені ним органи, установи, відомства та організації), територіальні органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Об'єктом Державної кадрової

політики в галузі освіти України є сукупність відповідних правових норм, принципів, форм, методів і засобів, що забезпечують ефективність формування, розвитку, використання кадрів у сфері освіти. Водночас можна вважати педагогічних і науково-педагогічних працівників сфери освіти, діяльність яких спрямована на безпосередній вплив суб'єктів кадрової політики у цій сфері.

Як зазначив І. Гусак, особливістю Нової державної кадрової політики є те, що «держава і людина виступають соціальним партнером у професійній діяльності. Визначальним принципом діяльності сучасного персоналу є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи і держави, індивідуальних і загальнодержавних інтересів і сприяння творчій самореалізації особистості» [16, с. 296]. Тому, на нашу думку, слід зазначити, що державна освітня політика у сфері освіти орієнтована на людський потенціал.

Тобто, Державна кадрова політика у сфері освіти – це людський потенціал та його формування, реалізація у сфері освіти, управлінські рішення, кадрова робота, інститути та механізми соціального партнерства. Можна також визначити, що предметом державної кадрової політики у сфері освіти є суспільні відносини щодо формування, відтворення, розвитку та використання педагогічних і науково-педагогічних, а також управлінських і управлінських кадрів у сфері освіти.

Відповідно, механізми формування державної кадрової політики у сфері освіти – це сукупність дій державних установ та інших суб'єктів, спрямованих на розвиток системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей, а механізми реалізації державної кадрової політики у сфері освіти, сфера освіти – це сукупність правових норм, принципів, засобів, що забезпечують ефективний відбір, підготовку, використання та розвиток людського потенціалу у сфері освітньої діяльності.

Сьогодні реформування кадрового забезпечення системи освіти є одним із пріоритетів Державної кадрової політики України. Розробка та реалізація сучасної кадрової політики України в галузі освіти потребує ефективної кадрової системи, яка включає всі її складові від управлінських рішень до кадрового забезпечення установ та організаційних структур, що здійснюють

цілісне управління формуванням та реалізацією кадрової політики в галузі освіти з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства. В. Огаренко визначає, що специфіка системи освіти в Україні як об'єкта кадрової політики є фундаментальними ознаками професії вчителя [42, с. 97].

Отже, автори досліджують сукупність елементів освітньої системи та їх взаємодію, взаємозв'язок і взаємодопомогу. Отже, сутність управління системою освіти можна визначити як діяльність, спрямовану на створення педагогічних, соціальних, кадрових, правових, організаційних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку галузі та реалізації своєї мети.

У цьому контексті ми розглядаємо сучасну систему вищої освіти в Україні, аналізуючи її у зв'язку з управлінськими рішеннями та формуванням державної кадрової політики України. Сучасна система вищої освіти є високодинамічною, відкритою та гнучкою системою. Вона здатна адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Сьогодні й сама система вищої освіти певною мірою трансформується з метою забезпечення глибокої та багатовимірної відповідності актуальним вимогам суспільного прогресу в умовах становлення економіки знань. Зокрема, це завдання забезпечення висококваліфікованими кадрами.

Отже, ключовою тенденцією розвитку вищої освіти в сучасних умовах є широкомасштабне зростання її значення у формуванні економіки знань. Це передбачає синтез функцій вищих навчальних закладів як трансмітерів знань та інформації та як генераторів інноваційних ідей. Ця тенденція проявляється у збільшенні тривалості навчального процесу, збільшенні кількості студентів, збільшенні охоплення населення вищою освітою, частки осіб з вищою освітою в переважній більшості країн, а також не тільки в Україні.

Враховуючи особливості державної кадрової політики в контексті пріоритетних завдань розвитку економіки України, простежується така тенденція розвитку вищої освіти як зміна вимог до змісту, методів і форм навчання. процес. Отже, в контексті Державної кадрової політики ставиться інше завдання. При цьому навчальний процес має бути спрямований на

підготовку кадрів для народного господарства. Вони повинні володіти професійними знаннями, уміннями, навичками, вмінням навчатися впродовж життя, опановувати інновації, працювати в команді, вести ефективний міжнаціональний діалог, удосконалювати їх і розвивати творчі та творчі здібності. Крім того, підвищення якості організації навчального процесу у вищих навчальних закладах передбачає його повне забезпечення та регулярне оновлення матеріально-технічної бази (навчальних лабораторій, аудиторій та спеціалізованих кабінетів), комп'ютерного парку, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. і т.д.

Водночас основні принципи Державної освітньої політики, закріплені в Національній доктрині розвитку освіти та Національній стратегії розвитку освіти в Україні. Вони передбачають реалізацію низки заходів щодо реформування системи вищої освіти в Україні в нових соціально-економічних умовах та з урахуванням глобальних (загальноцивілізаційних) тенденцій розвитку вищої освіти.

Таким чином, абсолютно виправданим є виокремлення визначальної ролі вищої освіти в суспільному прогресі, науково-технічному прогресі, інноваційному розвитку національної економіки та формуванні економіки знань. Оскільки ці питання досліджували І. Каленюк, О. Гонта, М. Вербовий та Н. Холявко, інтеграція вищої освіти України в європейський та світовий освітній простір відбувається повільно. Але основними характерними рисами економіки знань є такі: стрімкий розвиток знань, перетворення знань у безпосередню продуктивну силу, розширення наукоміського сектору, прискорення процесів інформатизації та комп'ютеризації [61, с. 343]. За таких обставин суттєво змінюються чинники конкурентоспроможності, чинники та показники світового лідерства країн. Зокрема, все більше зростає значення інтелектуальних ресурсів у системі глобальної конкурентоспроможності. Одне з центральних місць серед сукупності факторів та показників конкурентоспроможності національної економіки займають інформаційно-комунікаційні технології [59, с. 66]. Однак такі ж вимоги висуваються до

людини як носія передових знань і рушійної сили економічного зростання країни.

Вища освіта забезпечує фундаментальну наукову, професійну та практичну підготовку, здобуття громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, удосконалення наукової та професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації [4, с. 35].

Підготовка фахівців з вищою освітою здійснюється за відповідними освітніми або науковими програмами за такими рівнями вищої освіти:

1. Початковий рівень вищої освіти (короткий цикл), який відповідає шостому рівню Національної рамки кваліфікацій [52] і передбачає отримання загальнокультурної та професійної підготовки, спеціальних навичок і знань, а також певного досвіду їх практичного застосування. для виконання типових завдань, передбачених для основних посад у відповідній сфері професійної діяльності.

2. Перший рівень вищої освіти (бакалавр) відповідає сьомому рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає отримання особою теоретичних знань і практичних умінь і навичок, достатніх для успішного виконання професійних обов'язків за обраною спеціальністю.

3. Другий рівень вищої освіти (магістр) відповідає восьмому рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (спеціалізацією), загальними принципами методологія наукової та/або професійної діяльності, інші компетентності, достатні для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності.

4. Третій рівень вищої освіти (освітньо-науковий/освітньо-творчий рівень) відповідає дев'ятому рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає отримання теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетенцій, достатніх для генерування нових ідей, вирішення складних завдань. у сфері професійної та/або науково-інноваційної діяльності, оволодіння методикою науково-педагогічної діяльності, а також проведення

власних наукових досліджень, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

5. Науковий рівень вищої освіти відповідає десятому рівню Національної рамки кваліфікацій. Це передбачає набуття компетенцій у розробці та впровадженні методологій і методів дослідження, створенні нових системних знань і передових технологій, а також у вирішенні важливої наукової чи прикладної проблеми національного чи глобального значення.

Здобуття вищої освіти на кожному рівні вищої освіти передбачає успішне завершення особою відповідної освітньої чи наукової програми в Україні. Він є основою для присвоєння відповідного ступеня вищої освіти (ступінь молодшого бакалавра, ступінь бакалавра, ступінь магістра та доктора філософії (Ph.D.)/доктора мистецтва (D.A./DArts).

Проте через відсутність гнучкого реагування на демографічні зміни у сфері вищої освіти виникла низка дисбалансів. Так, кількість дітей віком 15–19 років за 2000–2017 роки зменшилася на 41 %, а учнів – на 8 %. Поступове зменшення кількості бажаючих відбувалося із запізненням і відбувалося дуже повільно. Так, у 2015 році 4/5 української молоді отримали вищу освіту. У 2017 році ситуація залишилася незмінною, оскільки 80% випускників шкіл впали в статистиці вступу до вищих навчальних закладів (ВНЗ) (університетів), порівняно з 50% у 2000 році.

Отже, між вимогами роботодавців і рівнем освіти в Україні існує значний розрив. 30% українців вважають, що вони мають вищий рівень освіти, ніж необхідний для роботи. Інша диспропорція полягає в тому, що загальна кількість студентів зменшилася на 33 %, тоді як кількість тих, хто навчається за кошти держбюджету, становила лише 19 % протягом останніх років. Кількість студентів на одного викладача з урахуванням денної, вечірньої та заочної форми навчання освіти, становила близько 11 осіб у 2021 році, тоді як у середньому по країнах Європи у 2021 році – 15,4 особи [57].

У зв'язку з цим, на думку М. Бобрицької, «задоволення запитів держави, суспільства та громадян України щодо підвищення якості освітніх послуг до рівня європейських можливе в умовах реалізації підходів; зважаючи на те, що



Державна кадрова політика у сфері підготовки кадрів для системи освіти має бути невід'ємною частиною Державної кадрової політики» [5, с. 35].

І нереформованість української економіки, і скорочення робочих місць у реальному секторі економіки стимулюють попит на абстрактні «універсальні» освітні спеціальності. Водночас масовість вищої освіти зумовлює необхідність оптимізації державного замовлення для приведення його у відповідність до реальних потреб національної економіки; а також активне впровадження вищою освітою в освітню та наукову діяльність підприємницької складової. Рівень якості освіти в Україні дуже низький, що не відповідає високому рівню охоплення вищою освітою.

Недосконалість Державної кадрової політики у сфері освіти зумовлює необхідність розробки науково обґрунтованої політики підготовки педагогічних, науково-педагогічних і наукових кадрів, адекватної завданням і викликам сучасності. Незважаючи на значні кроки з реформування управління системою освіти, освіта в Україні продовжує відставати від потреб громадян, суспільства, держави та ринку. Одна з причин – десятиліттями погіршувалася якість освіти, не в останню чергу в кадрових питаннях в умовах фактичного усунення керівників від публічного обговорення проблем, що накопичилися. Таким чином, вивчення факторів і основних тенденцій розвитку вищої освіти та механізмів їх реалізації дає можливість для глибокого аналізу освітніх процесів. Таким чином, це сприятиме впровадженню компетентнісного підходу в національну освіту, забезпеченню зрозумілості та порівнянності результатів навчання, компетенцій і кваліфікацій, ступенів для всіх зацікавлених осіб (зацікавлених сторін) і таким чином створить основу для європейського та світового інтеграція з урахуванням основних тенденцій розвитку вищої освіти.

### **2.3. Реалізація стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти**

Зміст, обсяг, межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації залежать від стратегії подальшого розвитку

держави. Зокрема, у сфері кадрової політики прийнято Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [49].

У сфері освіти розроблено Концепцію розвитку освіти України на 2015–2025 роки (проект свого часу виносився на громадське обговорення). Автори концепції (експертна група при Міністерстві освіти і науки України, створена в липні 2014 р.) наголошували, що «за час існування незалежної України в освітній галузі країни накопичилась низка системних проблем; основні з них – занепад матеріально-технічної бази, низька заробітна плата вчителів, зниження соціального статусу працівників освіти [44]. Експерти також під час просування проекту Концепції проблем системи освіти України називали «неефективну, надмірно централізовану та застарілу систему управління та фінансування, зростання нерівності у доступі до якісної освіти, надмірну комерціалізацію та ін. освітніх послуг, корупція та зниження якості освіти» [52]. Про це йдеться в Концепції.

14 квітня 2022 року, на сайті КМУ було опубліковано розпорядження від 23 лютого 2022 року № 286-р «Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» [58].

«Наперекір складній ситуації в Україні, наше головне завдання – продовжувати освітній процес. Також важливо реформувати систему освіти відповідно до нових викликів. Саме цим стратегічним документом визначено основні пріоритети системи вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки країни, а також головні характеристики, що будуть сформовані до 2032 року. Стратегію було ухвалено 23 лютого, за день до повномасштабної війни, яку розпочала росія проти України. З урахуванням теперішньої ситуації, завдання та заходи з реалізації потребуватимуть коригування, проте стратегічні цілі та ключові завдання залишаються незмінними», – зазначив Міністр освіти і науки Сергій Шкарлет [44].

Цей документ, орієнтований на період входження України до Європейського Союзу, є вкрай актуальним і важливим. Цілі та завдання Стратегії є детальною дорожньою картою для відбудови та продовження реформування системи вищої освіти в післявоєнний період. Виконання завдань, визначених

Стратегією, дозволить зменшити деструктивні наслідки, спричинені повномасштабним вторгненням російської федерації на територію незалежної України.

На основі проведеного аналізу динаміки розвитку вищої освіти в Україні, з урахуванням думки експертів робочих підгруп із розроблення Стратегії та зважаючи на глобальні тенденції розвитку вищої освіти, визначено сильні та слабкі сторони національної системи вищої освіти, можливості подальшого розвитку та загрози зовнішнього середовища. На основі здійсненого SWOT-аналізу розроблено сценарії розвитку вищої освіти в Україні (песимістичний, реалістичний і оптимістичний).

Варто зазначити, що документ передбачає реалізацію 5-ти стратегічних цілей.

1. Ефективність управління в системі вищої освіти. Передбачено виконання таких завдань:

- збільшення бюджетного фінансування та удосконалення формули розподілу за результатами діяльності;
- розширення бюджетного кредитування здобуття вищої освіти та освіти дорослих;
- модернізація мережі, укрупнення закладів вищої освіти, підтримка дослідницьких університетів.

2. Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти. Для досягнення цілі передбачено:

- розширення сфери застосування зовнішнього незалежного оцінювання, адресного розміщення та проведення конкурсу;
- сприяння проведенню закладами вищої освіти досліджень і консалтингу для бізнесу;
- створення умов для розвитку державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти;

- запровадження ефективних механізмів виявлення порушень академічної доброчесності та процедур притягнення до академічної відповідальності.

3. Забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних груп населення. Для досягнення стратегічної цілі та відповідних операційних цілей передбачено виконання таких завдань:

- підтримка національної та міжнародної академічної мобільності студентів, а також направлення на навчання до іноземних університетів;
- надання особливої підтримки мешканцям тимчасово окупованих територій, незахищеним і вразливим групам населення;
- створення особливих умов для вступників із видатними досягненнями;
- сприяння використанню інноваційних технологій і новітніх засобів навчання в освітньому процесі, розвиток дослідницьких інфраструктур.

4. Інтернаціоналізація вищої освіти України. Передбачено забезпечити:

- гармонізацію структури вищої освіти відповідно до зобов'язань країн-членів Європейського простору вищої освіти;
- розвиток національної системи кваліфікацій;
- спрощення процедур визнання іноземних освітніх кваліфікацій;
- трансформацію освіти в секторі безпеки та оборони відповідно до доктринальних підходів і принципів НАТО.

5. Привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри. Для досягнення передбачено виконання таких завдань:

- дотримання підходів до студентоцентрованого навчання в організації освітнього процесу;
- розширення перехресного вступу, спільних, міждисциплінарних і подвійних програм, дуальної та інших форм здобуття освіти;
- розвиток загальних компетентностей, правової культури, рухової активності, спорту та студентських змагань;

- розвиток програм управлінської підготовки керівного складу та перспективних лідерів закладів вищої освіти (кадровий резерв), тренінгів на підтримку реформ;
- проведення комунікаційних кампаній для підтримки реформ у системі вищої освіти тощо.

Очікуваним результатом реалізації Стратегії є створення сучасної ефективної системи вищої освіти, яка задовольняє потреби громадян, економіки та суспільства, має гідну репутацію та є конкурентоспроможною на внутрішньому та світовому ринку освітніх послуг.

Завдання та індикатори до кожної операційної цілі, а також очікувані результати наведено в розширеній стратегічній піраміді.

Крім цього, розпорядженням КМУ схвалено операційний план реалізації у 2022-2024 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [58].

Нагадаємо, росію та білорусь виключено з Болонського процесу.

Стратегія визначає напрями розвитку системи вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки країни та визначає її основні характеристики, що повинні бути сформовані до 2032 року, – бачення. Для реалізації мети цієї Стратегії передбачено стратегічні та операційні цілі та завдання на найближче десятиліття з відповідними показниками (індикаторами) досягнення (виконання), механізм, очікувані результати, заходи щодо проведення моніторингу реалізації цієї Стратегії на кожному етапі та ресурсні потреби.

Основоположні принципи цієї Стратегії узгоджені з іншими програмними документами. Ця Стратегія спрямована на досягнення Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722, зокрема Цілі сталого розвитку 4 щодо забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх. Ця Стратегія узгоджена із Стратегією людського розвитку, затвердженою Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225, напрямом 20 “Якість життя” Національної економічної

стратегії на період до 2030 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 (Офіційний вісник України, 2021 р., № 22, ст. 1015), Стратегією розвитку медичної освіти в Україні, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 р. № 95 (Офіційний вісник України, 2019 р., № 21, ст. 734), пріоритетними напрямками та завданнями (проєктами) цифрової трансформації на період до 2023 року, схваленими розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. № 365 “Деякі питання цифрової трансформації” (Офіційний вісник України, 2021 р., № 36, ст. 2153).

В основу цієї Стратегії покладені прагнення України стати рівноправним членом європейської спільноти, а визначені нею стратегічні та операційні цілі відповідають зобов'язанням України згідно з Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами- членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію), ратифікованою Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. Статтею 431 глави 23 Угоди про асоціацію закріплено курс на активізацію співпраці України та Європейського Союзу у сфері вищої освіти, зокрема щодо:

реформування та модернізації системи вищої освіти;

сприяння зближенню у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу;

покращення якості та підвищення важливості вищої освіти; поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти; розширення можливостей закладів вищої освіти;

активізації мобільності студентів, наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників.

Ця Стратегія відповідає зобов'язанням України як члена Європейського простору вищої освіти, зокрема у Стратегії дотримано ключові принципи Болонського процесу, закріплені у Великій хартії університетів (м. Болонья, 1988 рік), яку станом на початок 2021 року підписали ректори 81 закладу вищої освіти, та Спільній декларації міністрів освіти Європи “Європейський простір

у сфері вищої освіти” від 19 червня 1999 р. щодо сприяння мобільності громадян з метою подальшого навчання чи працевлаштування в єдиному Європейському просторі вищої освіти, підвищення сумісності та порівнянності систем вищої освіти країн-учасниць, підвищення конкурентоспроможності європейської вищої освіти. Ця Стратегія відповідає положенням щодо розбудови інклюзивного, інноваційного та взаємопов’язаного Європейського простору вищої освіти до 2030 року згідно з Римським міністерським комюніке від 19 листопада 2020 р. і передбачає подолання викликів, зокрема шляхом цифровізації (діджиталізації) вищої освіти, розвитку віртуальної мобільності, студентоцентрованого навчання та викладання.

Ця Стратегія узгоджена з Конвенцією про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні (м. Лісабон, 11 квітня 1997 р.), ратифікованою Законом України “Про ратифікацію Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні”, яка має на меті сприяти визнанню кваліфікацій вищої освіти в Європейському просторі вищої освіти.

Ця Стратегія узгоджена з положеннями Глобальної конвенції про визнання кваліфікацій вищої освіти, прийнятої на 40-й сесії Генеральної конференції ЮНЕСКО (м. Париж, 12 – 27 листопада 2019 р.), підготовка до ратифікації якої здійснюється Кабінетом Міністрів України. Глобальна конвенція спрямована на регіональне та міжнародне співробітництво, підвищення рівня міжнародної академічної мобільності, що вимагає створення нормативної бази для успішної реалізації цих процесів.

Стратегічні та операційні цілі щодо проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень як основи якісної вищої освіти та популяризації науки, а також відповідні завдання спрямовані на забезпечення інтеграції України до Європейського дослідницького простору та узгоджуються з пріоритетами дорожньої карти інтеграції науково-інноваційної системи України до європейського дослідницького простору, затвердженої наказом МОН від 10 лютого 2021 р. № 167.

Цілі цієї Стратегії відповідають принципам формування та шляхам реалізації державної політики, визначеним статтею 3 Закону України “Про

вищу освіту”. Ця Стратегія спрямована на виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471 (Офіційний вісник України, 2020 р., № 50, ст. 1571), зокрема забезпеченню виконання пріоритету 13.4 “Якісна вища освіти та розвиток освіти дорослих”.

Положення цієї Стратегії узгоджуються із Стратегією популяризації української мови до 2030 року “Сильна мова – успішна держава”, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 липня 2019 р. № 596 (Офіційний вісник України, 2019 р., № 62, ст. 2159), щодо утвердження української мови на всій території України в усіх сферах суспільного життя, що забезпечує єднання українського суспільства та зміцнення його української ідентичності.



## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### **3.1. Заходи удосконалення стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти**

Подальше пізнання сутності людського фактора призвело до введення в науковий обіг категорії «трудоий потенціал», як сукупність всіх трудових можливостей, як окремої людини, так і різних груп працівників і суспільства в цілому. На відміну від трудових ресурсів, що визначають кількість і структуру праці, трудовий потенціал характеризує його якість і потенційні можливості.

Наприкінці ХХ століття, коли економіку розвинутих країн охопили структурні зміни під впливом науково-технічного прогресу, з'являється нове поняття - «людський капітал». Пізніше для вираження нового погляду на роль людини став використовуватися термін «людські ресурси». Планування людських ресурсів в більшій мірі інтегровано в загальне планування організації. Велике значення надається внутрішньоорганізаційні розвитку співробітників. У центрі уваги управління людськими ресурсами знаходяться управлінські кадри. Розвивається корпоративна культура організації та взаємна відповідальність роботодавця та працівників за результати діяльності організації.

Основною метою управління людськими ресурсами є забезпечення суміщення наявних ресурсів, кваліфікації та потенціалу працівників зі стратегією і цілями організації. Розвивається горизонтальне управління, формуються управлінські команди. Управління персоналом є складною цілісною системою, в якій кожна складова частина окремо (формування, використання і розвиток) не забезпечить ефективності її функціонування в цілому. І тільки комплексний, інтегрований підхід до управління персоналом є запорукою досягнення стратегічних цілей організації.

Людина ж виконує спеціальну роль в організації, з одного боку він є творцем всіх ідей, визначає її мету і метод досягнення мети, з іншого боку є

дуже важливим ресурсом, який використовують усі організації для реалізації власних цілей та ідей [23, с. 95].

Система управління персоналом, тобто систематизоване і свідоме об'єднання людей, що діють для досягнення певних цілей включає в себе суб'єкт управління (СУ) і об'єкт управління (ОУ). СУ - сукупність елементів системи, які здійснюють управління як цільове вплив на об'єкт управління, апарат управління, організуючий працю виконавців. Його діяльність полягає в тому, щоб визначити, які дії, в якому порядку, ким і в які строки слід виконати, як їх слід виконувати. СУ контролює і оцінює результати дій виконавців. ОУ - безліч виконавців, що забезпечують досягнення мети. СУ, використовуючи керуючий вплив, спрямовує, коригує дії ОУ, отримуючи інформацію про результати праці виконавців за допомогою зворотного зв'язку. Керуючий вплив може виникнути тільки в тому випадку, якщо між СУ та ОУ встановлені відносини управління, тобто налагоджені взаємодія і відносини підпорядкування, розподілені влада, права та відповідальність, які дозволяють одним виробляти управлінські команди, а іншим - ці команди виконувати.

Вища освіта – це тип освіти, який люди отримують після базової освіти в таких закладах, як університети. Очікується, що вища освіта в Україні сприятиме національному розвитку через підготовку робочої сили високого рівня та надання доступних і недорогих можливостей для якісного навчання відповідно до потреб і прагнень громадян. У центрі всієї академічної та неакадемічної діяльності у вищих закладах знаходяться студенти, які мають навчатися з різних дисциплін, щоб зробити їх гідними як у навчанні, так і в характері після закінчення навчання. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити ефективне управління кадровими службами. Це особливо важливо в умовах зниження якості випускників, які випускаються нашими вищими навчальними закладами, і виклику підготовки добре освічених, функціональних, культурних, дисциплінованих, продуктивних і придатних для працевлаштування випускників.

У цю епоху глобалізації в поєднанні з астрономічним збільшенням кількості студентів, які навчаються у вищих навчальних закладах, існує потреба

створити адекватні кадрові служби для студентів і вправно ними керувати, щоб випускати випускників, здатних відповідати викликам глобальної конкурентоспроможності. Виходячи з цих фактів, завдання випуску якісних випускників у наших вищих навчальних закладах значною мірою залежить від належного управління кадровими службами студентів. Студенти повинні бути належним чином прийняті, зорієнтовані, організовані, спрямовані та скеровані, щоб допомогти їм у навчанні. Тому рекомендації удосконалення кадрової політики зосереджені на кадрових службах студентів у вищій освіті. Обговорюватимуться концепція менеджменту, кадрова служба студентів та мета управління кадровою службою студентів у вищій освіті. Також будуть розглянуті різні сфери кадрової служби студентів, роль відділу або відділу у справах студентів, виклики кадрової служби студентів у вищій освіті та деякі запропоновані стратегії для вдосконалення.

Успіх будь-якої організації, включно з вищими, багато в чому залежить від менеджменту. Управління організацією включає процес її організації та контролю. Менеджмент – це процес, за допомогою якого організація досягає своїх цілей і завдань шляхом ефективного планування, організації та контролю ресурсів і діяльності членів, а також мотивації їх, щоб викликати їхню лояльність, відданість і відданість. Отже, управління вищою освітою включає адміністрування, планування, контроль, нагляд та оцінювання.

Студентські кадрові служби у вищій освіті необхідно планувати, керувати, контролювати та оцінювати, щоб знати ступінь успіху чи невдачі в досягненні поставлених цілей. Це значною мірою залежить від наявності або відсутності якісних кадрових послуг для студентів. Таким чином, кадрова служба студентів не може бути відокремлена від керівництва закладу. Це важлива складова інституційного менеджменту.

Управління персоналом студентів включає адміністративні та наглядові функції та послуги, крім навчання в групі. Це показує, що одне із завдань інституційного менеджменту включає координацію та управління кадровими службами студентів для досягнення спільних цілей закладу, тому що майбутнє

будь-якої нації залежить від якості цих студентів після завершення їхньої академічної програми [21, с. 105].

Метою освіти в будь-якій країні світу є здійснення бажаних змін у ставленні та поведінці студентів. В освіті відбувається зміна парадигми від діяльності, орієнтованої на предмет, до діяльності, орієнтованої на студента. Це підкреслює важливість кадрової служби студентів у вищих навчальних закладах. Не просто достатньо надавати ці послуги, але також важливо забезпечити ефективне управління та адміністрування ними. Таким чином, адміністратор закладу відіграє вирішальну роль в управлінні кадровими службами студентів. Він має забезпечити роботу основних служб для студентів. Він має сформулювати відповідну політику щодо адміністрування цих послуг, а також гарантувати, що посадові особи, на яких покладено ці обов'язки, працюють відповідно до встановленої політики.

Кадрова служба передбачає всі заходи та послуги, які надаються студентам для досягнення освітніх цілей і завдань. Вони є ненавчальними функціями, які виконуються студентами для підвищення якості результатів навчання, і тому вони дуже важливі для ефективного та ефективного функціонування вищих навчальних закладів.

Можна розглядати кадрові послуги студентів як соціальні послуги, що надаються в навчальних закладах, щоб запобігти непотрібному зростанню рівня антигромадської діяльності серед студентів і заохочувати позитивне мислення та дії, які сприятимуть досягненню ними академічного рівня, пошук і вибір майбутньої кар'єри. Це визначення є всеосяжним, оскільки воно враховує послуги, які зменшують пороки студентів у вищих навчальних закладах, а також заходи, які сприяють, заохочують і направляють студентів у їхній навчальній роботі.

Студентська кадрова служба спрямована на задоволення потреб студентів. Вони доповнюють звичайне навчання в групі та сприяють досягненню бажаних навчальних цілей. Адекватне надання та ефективне управління кадровими службами студентів змушують студентів поводитися бажаним чином, що підвищить їхній академічний успіх, тоді як неефективне

управління цими службами може призвести до небажаної поведінки, яка може негативно вплинути на їх академічну успішність [35, с. 234].

В управлінні кадровою службою студентів у вищих навчальних закладах може бути використаний один або комбінація наведених нижче підходів залежно від умінь і компетенції кадрового адміністратора.

- системний підхід;
- процесний підхід;
- проактивний підхід;
- реактивний підхід.

Система складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних частин (підсистем), розташованих таким чином, що утворюють єдине ціле. Системний підхід підкреслює, що ціле більше, ніж сума його складових частин. Управління студентською кадровою службою вищого навчального закладу можна розглядати як систему. Цей підхід визнає той факт, що управління кадровими службами студентів відбувається в рамках більшої системи, якою є навчальний заклад. Різноманітні види діяльності та послуги з управління персоналом студентів, такі як прийом, реєстрація, орієнтація, перевірка студентів нових і останніх курсів, бібліотечні послуги, послуги орієнтування та консультування, медичні служби, комунікаційні процеси та розподіл матеріалів, є взаємопов'язаними та взаємозалежними, і вони справді взаємодіють. Пов'язуючи всі ці дії із загальною системою управління персоналом студентів, створюється сильніша та скоординована сила. Системний підхід спонукає студентських кадровиків вищих навчальних закладів інтегрувати різні підсистеми (служби) і спрямовувати свою діяльність і функції на досягнення інституційних цілей. Це важливо для того, щоб підтримувати рівновагу між потребами студентів у досягненні своїх навчальних занять і цілями закладу.

Цей підхід зосереджується на ідентифікованому потоці взаємопов'язаних подій, що рухаються до певних цілей або мети. У цьому підході різноманітні види діяльності управління студентським персоналом рухаються в часі та в напрямку досягнення завдань або цілей навчального закладу. Наприклад,

заходи щодо прийому, реєстрації студентів та перевірки нових студентів взаємопов'язані (системний підхід). Зрештою, мета полягає в тому, щоб переконатися, що кваліфіковані кандидати, які досягнуть успіху в своїй академічній діяльності, будуть прийняті. Орієнтаційна програма, академічне консультування, керівництво та консультування – це заходи, пов'язані з керівництвом, консультуванням та спрямуванням студентів у їхній навчальній роботі, щоб вони стали відданими та максимізували свій академічний потенціал. Надання якісних медичних послуг, матеріальних засобів, матеріалів, обладнання та бібліотечних приміщень, а також ефективне управління ними взаємопов'язані та роблять величезний внесок у створення сприятливого навчального середовища для студентів. Оскільки різноманітні види діяльності, пов'язані з кадровою службою студентів у вищих навчальних закладах, взаємопов'язані та взаємозалежні та спрямовані на досягнення академічного, фізичного, психологічного та соціального благополуччя студентів, управління кадровою службою студентів може здійснюватися через процесний підхід.

Цей підхід використовується, коли очікуються проблеми зі студентською кадровою службою, і коригувальні заходи починаються до появи проблем. Таким чином, управління персоналом студентів збільшує свій внесок в успішність студентів на різних курсах навчання та навчального закладу, прогножуючи виклики до їх виникнення. Цей підхід дуже корисний, оскільки він служить стратегією втручання для запобігання студентським страйкам і демонстраціям, які можуть завадити навчальній діяльності.

Коли адміністратори персоналу чекають, поки в закладах освіти виникнуть реальні проблеми з персоналом, перш ніж реагувати, вони, як кажуть, використовують реактивний підхід до управління персоналом. Здається, це найбільш часто використовуваний підхід в управлінні студентською кадровою службою в навчальних закладах. У деяких випадках адміністратори навчальних закладів не передбачають кадрових проблем студентів, пов'язаних із розривом зв'язку, поганим медичним обслуговуванням, поганим розміщенням у гуртожитку та недостатнім забезпеченням інфраструктурою та навчальними засобами. Іноді вони виявляють байдуже

ставлення до цих важливих питань, які впливають на добробут студентів і процес викладання та навчання. Реактивний підхід до управління кадровою службою студентів посилює проблеми з персоналом і може бути втрачено багато можливостей.

Це відділ послуг для студентів вищих навчальних закладів, які у майбутньому планують працювати у сфері вищої освіти, спрямований на сприяння академічній успішності, росту та розвитку студентів. Розмір, структура та організація відділу у справах студентів можуть відрізнятись залежно від кількості студентів, типу та розташування закладу. Відділ у справах студентів виконує різноманітні функції щодо кадрового обслуговування студентів вищих навчальних закладів. Ці функції виконуються відповідно до завдань студентської кадрової служби.

Цілі вдосконалення кадрової політики для студентів, які у майбутньому планують працювати у сфері вищої освіти, включають, але не обмежуються наступним.

1. Заохочувати студентів до ефективного використання можливостей закладу.
2. Допомогти студентам повністю розвинути свій академічний потенціал шляхом ефективного використання наявних ресурсів.
3. Забезпечити студентам навчальне середовище, яке є інтелектуально стимулюючим.
4. Консультувати та направляти студентів щодо того, як досягти успіху в обраній професії.
5. Сприяти розвитку студентів у когнітивній, емоційній та психомоторній сферах.
6. Забезпечити справедливість і послідовне виконання відповідних правил і положень студентів, інституційної політики та процедур.
7. Забезпечити безпечне, сприятливе, навчальне та мотиваційне середовище.
8. Сприяти максимальній самореалізації студентів.

9. Доповнювати академічні програми або заходи вищих навчальних закладів.

10. Забезпечити різноманітну рекреаційну діяльність.

11. Надавати допомогу студентам з матеріальної допомоги, оздоровлення, харчування та проживання.

12. Організувати орієнтацію студентів на адаптацію до життя вищого навчального закладу.

13. Моніторинг діяльності визнаних студентських асоціацій чи організацій.

14. Сприяти відбору студентів на стипендії та гранти.

15. Сприяти контролю за дисципліною студентів.

16. Проводити індивідуальне та групове консультування студентів.

Функції відділу в справах студентів, які у майбутньому планують працювати у сфері вищої освіти:

1. Вирішення питань гуртожитку/проживання студентів та аспірантів.

2. Перевірка та підтвердження результатів студентів останніх курсів.

3. Організація роботи з орієнтування та консультування студентів з академічними, психологічними та кадровими проблемами.

4. Надання інформації студентам щодо стипендій та матеріальної допомоги.

5. Вирішення питань, що стосуються випускників.

6. Реєстрація студентських спілок, організацій і груп товариства, а також моніторинг діяльності.

7. Організація та адміністрування програм обміну студентами.

8. Організація орієнтаційних програм для нових студентів.

9. Організація та координація позанавчальної діяльності студентів.

10. Консультування та тісна співпраця з лідерами студентів для досягнення спільних цілей.

11. Заохочення залучення викладачів до організації та діяльності студентів поза аудиторією.

12. Розгляд апеляційних скарг студентів.



13. Робота з факультетами та кафедрами над проектами, які сприяють досягненню результатів навчання студентів.

Функції управління персоналом студентів включають:

1. Надання орієнтаційних та консультаційних послуг.
2. Запровадження процедур орієнтації студентів.
3. Встановлення політики та порядку відвідування школи та ведення системи обліку студентів.
4. Встановлення політики та процедур для вирішення проблем поведінки студентів.
5. Розробка політики та процедур, забезпечення безпеки студентів.
6. Організація та координація програм спільного навчання.
7. Порухення дисциплінарних справ.
8. Розробка систематичної процедури для постійного оцінювання та звітності про прогрес і успішність студентів.
9. Надання послуг з індивідуальної інвентаризації.

Проте, як би добре не була сформульована студентська кадрова політика, її успіх можна оцінити лише на тлі кінцевих продуктів.

Ступінь, до якої у вищому навчальному закладі надається широкий спектр кадрових послуг і програм для студентів, значною мірою залежить від фінансового стану закладу, попиту та доступу до вищої освіти, місії та цілей закладу та можливості наявних інфраструктура для обслуговування служб підтримки студентів. Кожен вищий заклад має включити до свого річного бюджету основні положення про необхідні студентські послуги, які будуть виконані. Подібним чином кадрові служби та діяльність студентів повинні бути розроблені таким чином, щоб вони поєднувалися з навчальним процесом закладу. Таким чином, підвищуються бажані результати навчання студентів [23, с. 75].

Студенти походять з різного соціально-культурного середовища з безліччю проблем, починаючи від психологічних, емоційних і фізичних до духовних і академічних недоліків. Деякі з них походять із бідного соціально-економічного середовища, через що вони відчують себе нижчими за інших.

Вони виявляють ці проблеми в різних вимірах, які можуть вплинути на їхнє навчання та дисциплінарну поведінку. Таким чином, надання орієнтаційних та консультаційних послуг для студентів стає необхідним для вирішення їхніх академічних та психосоціальних проблем. Послуги орієнтування та консультування вимагають, щоб студенти отримували допомогу та радили поводитись добре. Їх консультують і заохочують щодо хороших звичок і стратегій навчання, які можуть допомогти їм успішно завершити навчання. Це передбачає допомогу студентам у прийнятті правильних рішень щодо своєї кар'єри та особистого життя. Для студентів також надаються орієнтаційні та консультаційні послуги з питань здоров'я та моралі. Обов'язком студентського менеджера з персоналу є ефективна організація програми навчання та консультування у співпраці з керівництвом навчального закладу та професійними консультантами.

Нижче наведено декілька запропонованих стратегій для покращення управління кадровими службами студентів.

1. Службою студентського персоналу повинні керувати професіонали у справах студентів, які мають необхідні знання та навички у справах студентів. Щоб досягти цього, вищі навчальні заклади в Україні повинні запровадити програми післядипломної освіти з управління справами студентів. Таким чином будуть створені професіонали в цій галузі управління.

2. Адміністратори студентського персоналу повинні уникати використання реактивного підходу і слід прийняти проактивний підхід. Це дозволить адміністраторам передбачити кадрові проблеми студентів і вжити заходів щодо їх усунення до того, як проблема виникне.

3. Для надання консультаційних послуг студентам у вищих навчальних закладах має бути залучено достатню кількість фахівців із консультаційної служби. Послуги орієнтування та консультування у вищих навчальних закладах мають бути спрямовані на допомогу студентам у адаптації, виправлення поведінкових проблем, діагностику проблем студентів з метою їх полегшення та надання студентам корисної інформації щодо питань освіти, перспектив кар'єри та можливостей працевлаштування.

4. Медичні клініки вищих навчальних закладів повинні бути укомплектовані кваліфікованим медичним персоналом для надання медичних послуг студентам.

5. У вищих навчальних закладах слід заохочувати здорові людські стосунки. Керівництво навчального закладу має розглядати студентів як партнерів у розвитку, і слід докласти зусиль, щоб залучити студентів до процесів прийняття рішень через їхніх представників.

6. Дисциплінарна політика щодо культурної діяльності, неправильної поведінки на іспитах та інших правопорушень має бути чітко викладена та доведена до відома студентів, щоб керувати ними у їхній поведінці. Орган влади повинен забезпечити ефективне виконання цих політик.

7. Для полегшення навчання студентів у вищих навчальних закладах слід забезпечити відповідні інфраструктурні об'єкти, такі як розміщення в гуртожитку, навчальні приміщення, лекційні аудиторії, портативне водопостачання та електроенергію.

8. Вищі навчальні заклади повинні мати відповідне фінансування, щоб дати можливість адміністраторам навчальних закладів забезпечити необхідні кадри для ефективного управління послугами для студентів.

Виходячи з обговорення, яке було проведено до цього часу, можна зробити висновок, що ефективне управління кадровими службами студентів має вирішальне значення для досягнення освітніх цілей і випуску якісних випускників, які будуть корисні собі та внесуть значний внесок у розвиток нації. Незважаючи на те, що студенти відіграють важливу роль у досягненні успіху в навчанні, адміністратор навчального закладу та інші співробітники відділу кадрів студентів мають направляти, спрямовувати та консультувати, щоб зосередити студентів на успішному досягненні мети їхнього академічного навчання.

### **3.2. Реформування кадрового забезпечення в сфері вищої освіти**

Дивитися на кадрову політику університету лише з економічної точки зору не правильно. Сьогодні через складність оцінювання ролі кадрової політики в суспільстві необхідно створити індикатори для її визначення. Вимоги сьогодення – передавати інноваційні цільові знання та постійно вдосконалювати свої навички, а також інтерактивно використовувати сучасні методи навчання – професори та викладачі. Проте для забезпечення ефективності цієї діяльності необхідне формування нового сучасного професорсько-викладацького складу, а виконання цього завдання забезпечуватиметься шляхом реалізації кадрової політики у вищій школі.

Переміщення особового складу відбувається стихійно, в залежності від того, як розвиваються події. Керівництво університету часом безвідповідальне або нездатне вплинути на процес. У суспільстві часто виникають розбіжності та конфлікти. В результаті плинність кадрів буде ще більшою. Така форма кадрової політики часто носить тимчасовий характер, і керівництво намагається контролювати ситуацію, припиняти негативні наслідки для університету.

Проте позитивних результатів неможливо досягти через відсутність продуманої стратегії та чітко визначених цілей, а також через відсутність перспективної кадрової політики. Тому необхідно заздалегідь визначити перспективи кадрових змін. Якщо колектив не довіряє керівництву, його можна розділити на різні групи з різними професійними та соціальними інтересами [19, с. 15].

Однією з найефективніших форм кадрової політики є політика, заснована на чіткій стратегії та результатах аналізу. Командні цінності є ключовим фактором досягнення мети, тому керівництво при формуванні команди має приділяти особливу увагу правильному підбору та мотивації персоналу. Теоретичний аналіз використання як відкритих, так і закритих форм у формуванні кадрової стратегії вищої освіти.

Відкритий підхід більше відповідає західній культурі управління. Передбачає набір кадрів на конкурсній основі, по можливості залучення висококваліфікованих кадрів поза системою вищої освіти. Перевагами цієї

кадрової стратегії є її конкурентоспроможність, потреба у високому професіоналізмі, інноваційності та прозорості. Недоліками є сильна конкуренція, нестабільність і суперечності.

Закритий метод кадрової політики при формуванні кадрової стратегії базується на розвитку внутрішнього кадрового потенціалу самої організації. Цей метод більше відповідає східній культурі менеджменту та управління персоналом. Крім того, це специфічно для спільнот, які потребують вищого рівня науки. Переваги цього методу засновані на розкритті потенціалу кожного працівника в колективі, повному використанні його потенціалу, високому рівні соціального захисту, успіх колективу залежить від внеску кожного члена. Недоліком є те, що ресурси обмежені і можуть бути поповнені лише після зміни керівництва.

У разі порівняльного аналізу відкритих і закритих методів кадрової політики науковцями процес рекрутингу базується на високій конкуренції на відкритому ринку праці, а закритий метод – на нестачі висококваліфікованих кадрів і нових спеціалістів з якісними знаннями. При відкритому методі впровадження інноваційних ідей, запропонованих новими фахівцями з питання адаптації персоналу, характеризується можливістю швидкого включення в конкурентні відносини, а при закритому методі, за лекціями викладачів, ефективним початком роботи завдання, що характеризуються згуртованістю. Навчання та розвиток персоналу також здійснюється у відкритих науково-дослідних центрах за межами установи.

Коли мова заходить про просування по кар'єрних сходах, іноді важко рости відкритим шляхом, просуватися по службі, тому що в цьому методі домінує аутсорсинг. При закритому методі просування працівників на вищі посади відбувається за рахунок їхньої установи та планується їх кар'єра. Працівники закладу просуваються по кар'єрних сходах. У відкритому методі стимули та мотивація більше зосереджені на зовнішніх стимулах, тоді як у закритому методі вони враховують соціальні цілі, стабільність і безпеку спільноти.

Таким чином, відкритий і закритий методи реалізації кадрової політики мають свої переваги і недоліки. При розробці стратегічних напрямів розвитку персоналу вищих навчальних закладів особливу увагу слід приділяти створенню професійних умов для персоналу, створенню системи навчання персоналу, формуванню кадрового потенціалу, створенню ефективної системи стимулів та організаційної культури [35]. Постановка цих цілей часто розглядається як стратегічний пріоритет кадрової політики. При розробці та реалізації кадрової політики необхідно врахувати низку ризиків, які можуть виникнути в процесі змін у вищій освіті та проаналізувати негативні наслідки конфліктів, розробити комплексний підхід до стратегії управління вищим персоналом.

Водночас управлінські знання та навички більшості управлінського персоналу є недостатніми, а процес забезпечення чисельності працівників з необхідними навичками для виконання роботи в рамках кадрової політики та управління людським капіталом. Необхідно сформувати необхідне матеріально-фінансове забезпечення. Водночас, щоб знизити рівень ризику, керівникам середньої та вищої ланки необхідно розвинути необхідні управлінські навички, розробити прозорий механізм звільнення, логіку та обґрунтованість нової кадрової політики та процесу роботи всіх працівників у вищій ланці освіти. Важливо переконатися, що вони повністю поінформовані про зміни. Це ключові фактори формування кадрової політики [59, с. 70].

Держава і суспільство дбають про те, щоб система безперервної освіти і навчання була відкритою для всіх і гнучкою до життєвих змін. Реалізація Україною угод і конвенцій у сфері прав людини, освіти, прав дитини з урахуванням передового світового досвіду в галузі підготовки кадрів актуальні для всіх аспектів системи безперервної освіти і навчання. Визначення глобального рейтингу визначає, наскільки сильно країни намагаються створити глобальну конкуренцію. Рейтинг університетів у всьому світі показує, що вони визнають знання ключовою силою в забезпеченні економічного зростання та глобальної конкурентоспроможності. У цьому сенсі важливо отримати статус університету світового рівня.

Зокрема, керівництво науковими дослідженнями, склад науковців вищої кваліфікації, державне та приватне фінансування наукових досліджень, склад талановитої студентської молоді.

Стратегія кадрової політики сучасного навчального закладу – це довгостроковий, комплексний план здійснення системної освітньої діяльності та ефективної організації діяльності організації на основі комплексного вивчення всіх закономірностей, внутрішніх і зовнішніх умов, кадрової політики, цілей і завдань, діяльність, спрямована на забезпечення ведення господарської діяльності.

Згідно з наведеним аналізом визначено закономірності вищої освіти у зв'язку з розвитком суспільства, концептуальні основи, аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, прогнозування альтернатив і тенденцій, технології, методи, організаційні форми, що забезпечують досягнення цілей.

В окремих випадках стратегію навчального закладу описують як програму діяльності, що визначає розвиток організації та управління реалізацією програми, а також у вигляді комплексу завдань, що включають конкретні показники результатів для кожного етапу розвитку є одним із факторів, що визначають стратегію.

Теоретично можна виділити два аспекти економічної ефективності вищої освіти: це внутрішні та зовнішні аспекти. Внутрішній аспект, ресурси сектору вищої освіти в цілому та ресурси, наявні в кожному вищому навчальному закладі зокрема, означає розглядати економічні проблеми, які відображають раціональне використання. До основних показників внутрішньої економічної ефективності включати вартість навчання студента, зміст вищої освіти та науковий рівень професорсько-викладацького складу, якість професійної підготовки, рівень матеріально-технічної бази, кадровий склад тощо. Для оцінки ефективності вищих навчальних закладів необхідний глибокий аналіз цих показників. Кожен із цих показників потребує окремого підходу. Ми зосередимося на деяких із цих показників, зокрема на вартості навчання студента, що є однією з проблем, з якими сьогодні стикається система вищої освіти багатьох країн. Стрімке зростання кількості студентів переважає

можливість збільшення фінансових ресурсів. Це пов'язано з тим, що сума навчання та зборів, які сплачують студенти, не покриває постійних витрат. Ці випадки є одним із факторів, які серйозно впливають на ефективність роботи вищих навчальних закладів. Через цей дисбаланс виникають проблеми з покриттям визначених, запланованих витрат, але ці недоліки покриваються заробленим (супер)контрактом.

На нашу думку, це захід для подолання тимчасової ситуації, але у світовому досвіді такі випадки розглядаються та оцінюються як показник, який серйозно негативно впливає на рейтинг та результати діяльності університету. Ці фактори є важливими при аналізі ефективності вищих навчальних закладів, при оцінці потенціалу кадрів, які вони формують. Досліджуваний нами аспект питання є прямим показником економічної ефективності, але ефективність вищої освіти можна оцінити через безпосереднє дослідження ефективності та якості освіти.

Основними положеннями нової кадрової політики можна визначити:

1. Вироблення середньострокової стратегії управління.
2. В процесі підбору персоналу використовувати маркетинг персоналу.
3. Під час формування кадрової політики використовувати організаційно-кадровий аудит.
4. З метою ефективного управління трудовими ресурсами обов'язково врахувати психологічні особливості колективу.
5. Проведення безперервного професійного навчання персоналу.
6. Використовувати атестацію працівників як метод виявлення ефективних і неефективних працівників та кращої розстановки персоналу.
7. Проводити корегування кадрової політики в залежності від змін і вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.
8. Заходи кадрової політики, в більшій мірі, повинні бути направлені на залучення молодих спеціалістів та максимальне використання їх потенціалу.
9. Створити фонди для матеріальної мотивації працівників як напрямку ефективного управління персоналом.



Оцінка якості використання людських ресурсів допомогли виявити можливі резерви для підвищення ефективності управління.

Перш за все, необхідно провести реструктуризацію персоналу, а саме, замінити працівників пенсійного віку на молодих спеціалістів. Для досягнення цього ми пропонуємо використати такий метод звільнення як “ковзне пенсіонування”. Даний метод широко використовується в багатьох зарубіжних організаціях. Під ним розуміють систему заходів по послідовному переходу від повноцінної трудової діяльності до кінцевого виходу на пенсію, а також ряд заходів, що забезпечують приналежність пенсіонера до трудового життя.

Особливістю даного методу є достатньо точні часові рамки по відношенню до кожного співробітника. Дія організаційно-економічних заходів починається з встановленої дати і закінчується в основному по досягненні пенсійного віку.

Система заходів передбачає, головним чином, поступовий перехід до неповної зайнятості (неповного робочого тижня або неповного робочого дня), а також певні зміни в оплаті праці пенсіонера.

Для підвищення продуктивності праці співробітників доцільно використати нову, більш ефективну систему оплати праці, яка направлена на підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї праці. Запропонована система оплати праці базується на результатах атестації. Це означає, що заробітна плата повинна знаходитися в прямій залежності від характеру роботи працівників і ступеня ефективності виконання ними своїх обов'язків [69].

Рівень ефективності, продуктивності і якості робіт може бути самим різноманітним для одних і тих же завдань. В зв'язку з цим є логічним проведення диференціації заробітної плати в залежності від рівня виконання роботи. Працівник, який виконує роботу на більш високому якісному рівні, повинен отримувати вищу заробітну плату в порівнянні з працівником, який лише виконує стандартні вимоги і часто робить помилки.

Ми пропонуємо визначати розмір заробітної плати таким чином: при прийнятті на роботу працівнику встановлюють оклад, який і буде точкою

відліку прогресивної системи. Перший місяць він отримає заробітну плату рівну окладу. Проте, в наступні місяці, він отримуватиме заробітну плату еквівалентну окладу, помноженому на корегуючий коефіцієнт.

Оцінку виконаної роботи по даній шкалі здійснює старший інспектор відділу кадрів за розробленими критеріями, та виходячи з власних досягнень кожного працівника. Щоб уникнути неадекватної оцінки старшим інспектором відділу кадрів роботи співробітників, пропонується проведення, час від часу, перевірки її результатів керівником.

По результатам року старший інспектор відділу кадрів обчислює річний корегуючий коефіцієнт, який розраховується як сума місячних коефіцієнтів, отриманих працівником, поділена на 12. Річний коефіцієнт множиться на оклад працівника і, таким чином, отримують оклад цього ж працівника на наступний рік. Цей оклад буде базою для розрахунку заробітної плати в наступному році.

Пов'язуючи оцінку кожного працівника з якістю результатів його праці та співвідносячи цю оцінку безпосередньо з величиною заробітної плати, ми створюємо співробітнику матеріальні стимули, які спонукають його краще працювати. Це в рівній мірі відноситься і до керівників, у яких корегуючий коефіцієнт формується на основі коефіцієнтів підпорядкованих працівників.

Така система оплати праці допоможе виявити ефективних і неефективних працівників. Вона спонукатиме до професійного росту, розвитку кар'єри (поступовий перехід працівника з нижчого рівня службової ієрархії до вищого).

Ефективне управління можливе тільки при наявності зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими. Зворотній зв'язок характеризує функціонування і розвиток систем управління.

Варто вказати, що розвиток персоналу не повинен бути самоціллю менеджменту, а має відображати взаємозв'язки між стратегією закладу освіти та стратегією розвитку персоналу. Тому пошук і реалізацію напрямів розвитку персоналу пропонуємо спрямувати на формування трьох складових: кількісної, якісної та стимулювання.

Перспективним є створення фондів, а саме: фонд споживання, фонд нагромадження й резервний фонд. Фонд нагромадження й фонд споживання утворюються, якщо це передбачено, установчими документами.

Управління трудовими ресурсами здійснюється відповідно до мотиваційних теорій. Згідно з ними, успіх у роботі очікує на людей, схильних до ризику, наділених творчим талантом для подолання технічних, комерційних, фінансових труднощів, почуттям нового та енергією для реалізації прийнятих рішень. Сучасний менеджмент неодмінно спрямований на вдосконалення існуючих і створення нових елементів у своїй діяльності. Система менеджменту закладу вищої освіти має бути зорієнтованою на людину - новатора. У цьому розділі викладено R-теорію мотивації, на основі якої сформульовані вимоги до якостей працівників, з'ясувати здатність ризикувати тощо.

У науковій літературі зустрічається чимало зауважень щодо недосконалості відомих мотиваційних систем. Динамічність життя суспільства у всіх його сферах невпинно зростає, з'являються нові структури, загострюється конкурентна боротьба, виникають ризики, і тому для виживання та успішного функціонування дедалі частіше доводиться приймати рішення з високим рівнем невизначеності. Це поставило на порядок денний завдання сформулювати таку теорію мотивації, яка би враховувала цілі всіх груп, заінтересованих в успішній діяльності закладу вищої освіти, розробити механізм застосування такої теорії з метою підвищення ефективності кадрової політики [25, с. 230].

Наука називає різні потреби працівників, які мають бути задоволені для реалізації стратегії. Проте виходячи з відомих теорій мотивації важко пояснити потреби деяких людей, наприклад, тих, які у своїй роботі не вважають меркантильні цілі головними.

З іншого боку, трапляється і таке: працівникові пропонують нову посаду з вищою оплатою праці, а він відмовляється прийняти пропозицію, бо зростуть відповідальність і ризик.

При вивченні діяльності персоналу, дійшли висновку, що існування ризику може бути стимулом або, навпаки, антистимулом для працівника. Це залежить від двох факторів - рівня ризику і схильності самого працівника до

ризик. Тому доцільно розглянути досвід класифікації працівників на певні категорії за потребами та способами їхнього задоволення. Так, Д. Мак-Грегор виділяв дві категорії - тих, хто прагне працювати (Y), і тих, хто уникає роботи (X). Нині в розвинутих країнах існують соціальні програми, субсидії за якими в повному обсязі задовольняють фізіологічні потреби людей, котрі уникають роботи, не хочуть працювати.

Зрозуміло, що в розпорядженні менеджменту будь-якого закладу освіти фактично є трудові ресурси обох типів. На практиці частка ресурсів типу Y переходить до ресурсів типу X. Причина може полягати у незадовільних умовах праці або у надмірному рівні ризику, притаманного конкретній посаді. Інакше кажучи, працівники, не готові приймати та реалізовувати рішення з певним рівнем ризику, уникають відповідальності, керуючись потребою в безпеці.

Автор відомої теорії ієрархії потреб людини А. Маслоу розглядав ризик і як первинну, і як вторинну потребу: для схильних до ризику людей первинні потреби в безпеці та захищеності відсуваються на другий план (або взагалі зникає необхідність в їхньому задоволенні), а ризик часто стає первинною потребою.

Згідно з теорією У. Оучі, працівники, не схильні до ризику, можуть повною мірою самореалізуватися, бо в об'єктивній реальності діє механізм, принцип якого нагадує катання на так званих американських гірках: уперше відвідуючи цей атракціон, людина відчуває сильний страх, у неї виділяється значна доза адреналіну; після декількох відвідин страх зникає, почуття ризику слабшає. Так само працівник, за теорією У. Оучі, відчуває підтримку з боку інших працівників, узгоджує власні дії з колегами, поступово підіймається службовими сходинками і звикає до прийняття рішень, так чи інакше пов'язаних з ризиком. На противагу описаній ситуації працівник, схильний до ризику, здатний приймати та реалізовувати управлінські рішення з високим рівнем невизначеності, не прийдесть до вподоби. Як результат, через незадоволену потребу в ризику така людина може втратити інтерес до роботи.

Наведені міркування дають підстави для поділу працівників щонайменше на три категорії - схильних до ризику, нейтральних і несхильних. Згідно з дослідженнями, обережна, нерішуча людина ніколи не працюватиме ефективно на тій посаді, яка вимагає прийняття та реалізації рішень з високим ступенем ризику.

Щоб забезпечити ефективне управління, треба чітко з'ясувати основні психологічні особливості кожної з виділених груп працівників. Ті, хто схильний до ризику, найчастіше здатні творчо мислити, брати на себе відповідальність, виконувати роботу, яка вимагає нестандартного підходу, проявляти ініціативу, бути самостійними. Працівник, не схильний до ризику, прагне уникати відповідальності, проте може вправно і ретельно виконувати чітко регламентовані операції. Доведено, що в разі альтернативи високий рівень ризику обирають люди активні, із сильною потребою у самоствердженні. Крім того, високий освітній ценз дозволяє людині побачити більше альтернативних можливостей, що надзвичайно важливо за умов невизначеності: дипломовані керівники легше приймають рішення з підвищеним рівнем ризику. Готовність піти на ризик проявляється сильніше, коли рішення приймається колегіально.

Досліджувався також вплив статі, віку, стажу роботи на прийняття рішень в обставинах ризику. Так, досвідчені керівники (зі стажем роботи понад 10 років) більш схильні до ризику, ніж працівники з меншим стажем. Жінки обирають обережніші стратегії, чоловіки частіше приймають рішення з порівняно підвищеним ризиком, що зумовлено їх більшою агресивністю, незалежністю у діях, яскравіше вираженою потребою у самоствердженні. Тому в R-теорію мотивації включено мотиваційний механізм, який спрямовує працівників на прийняття рішень з оптимальним для закладу освіти рівнем [6]

Відповідно, для кожної групи працівників, виділеної за схильністю до ризику, слід обирати стиль управління. Ліберально-демократичний стиль застосовний щодо працівників, схильних до ризику, авторитарний стиль, навпаки, може призвести до втрати ініціативи та бажання працювати творчо.

Застосування R-теорії не вимагає значних ресурсів, потрібно лише виявити різні групи працівників й організувати їхню діяльність. Щоб

реалізувати обрану стратегію з певним рівнем ризику, слід створити відповідні умови для виконавців (див. табл. 2.7).

Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо формування кадрової політики, включаючи мотиваційну систему, для трьох категорій працівників**

Елемент менеджменту	Схильні до ризику	Нейтральні до ризику	Не схильні до ризику
Стиль управління	Демократичний, можливе самоуправління	Демократичний, але з пильним контролем (такі працівники часто беруть на себе відповідальність за умови адекватної	Авторитарний, з формуванням чітких вказівок
Роль ризику	Визначальна	Ризик усвідомлюється як потреба, коли його рівень низький, і як загроза -в протилежній ситуації	Ризик усвідомлюється як загроза, коли його рівень вищий за
Мотивація	Прагнення задовольнити комплекс потреб	Отримання підвищеної винагороди за трудові зусилля	Прагнення до безпеки й винагороди
Планування і контроль	Гнучкі показники, з контролем основних критеріїв	Можливі відхилення у планових показниках. Контрольні критерії - чіткі	Планові та контрольні показники - жорсткі

Більшість закладів освіти потребує усіх трьох категорій працівників. Ті, хто не схильний до ризику, ретельно виконуватимуть рутинні операції й уважно контролюватимуть дії своїх "антиподів". Як правило, припустившись помилки, схильний до ризику працівник намагатиметься збільшити цінність рішення. Тому необхідно розробити систему, яка би стимулювала прийняття рішень, пов'язаних з оптимальним та обґрунтованим рівнем ризику. Слід показати кожному працівникові зв'язок між рішеннями з ризиком, які він приймає, та результуючими показниками діяльності закладу освіти. Характеристику основних елементів R-теорії мотивації наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Характеристика основних елементів R-теорії мотивації**

Назва елемента	Характеристика елемента
Задоволення потреб у ризику та безпеці	Підбір працівників для кожної посади
Заробітна плата	Фіксована, не пов'язана з діяльністю, залежна насамперед від попиту та пропозиції на ринку праці
Премії	Залежать від результативності реалізації управлінських рішень, пов'язаних з ризиком
Довгострокові програми мотивації	Передача працівникам права управління

Отже, виявивши, що ризик є потребою, необхідно виробити конкретний спосіб реалізації R-теорії. Використовують для цього поєднувальний аналіз, тобто статистичний метод, що дозволяє визначити функції часткової цінності, або вагомості (корисності), які відбивають міру корисності, присвоєну респондентами рівню кожної з характеристик об'єкта дослідження.

Для оцінки потреб працівників було обрано потреби, виділені в теорії А. Маслоу і R-теорії мотивації. Зауважимо, що теорія А. Маслоу неодноразово критикувалася, трактувалася в різні способи, але залишається базовою для виявлення та оцінки потреб. Про це свідчать нещодавно проведені опитування (зміст запитань в анкетах стосувався рівнів задоволення потреб, виділених А. Маслоу). Базою анкетування було обрано відділ кадрів закладу освіти. Враховуючи це, можна сформулювати гіпотезу, що в такий підрозділ слід добирати працівників з числа схильних до ризику, а крім того, виявляти рівень задоволення потреб та оптимальну комбінацію потреб у даний момент часу, розробити механізм їх задоволення [27, с. 6].

Перший етап полягає у визначенні характеристик об'єкта та їхніх рівнів. Важливим завданням якісного аналізу є ідентифікація рівня кожної з характеристики. Рівні мають відчутно для респондента різнитися (діапазон рівнів має бути ширшим, ніж досліджувана ситуація), і водночас ці рівні мають відбивати реальну картину в цілому, щоб суттєво не вплинути на вірогідність результатів оцінки [7, с. 175].

Виділивши потреби та визначивши їхні рівні, отримали певні результати. Наступним етапом є вибір форми зображення даних. У поєднувальному аналізі вони можуть бути метричними і неметричними. В оцінці профілів потреб респондентам пропонувалося навести рейтинги переваг для R-теорії мотивації і

теорії мотивації А. Маслоу, описані 20 профілями. Кількість респондентів (працівників відділу) - 8. Для здобуття рейтингових оцінок доцільно використати 9-бальну шкалу Лайкерта.

Адекватним є метод поєднувального аналізу, який базується на побудові лінійного рівняння регресії. Коефіцієнти регресії характеризують міру впливу кожної характеристики на загальну оцінку теорії мотивації з позицій співробітника.

Базову модель поєднувального аналізу можна зобразити формулою:

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_j} a_{ij} x_{ij} \quad (3.1.)$$

де  $U(X)$  - загальна оцінка (корисність) альтернативного варіанта;  $x_{ij}$  - незалежна змінна;  $a_{ij}$  - вплив часткових вагомостей, або корисностей, який відповідає  $j$ -му рівню ( $j \in \overline{1, k_j}$ )  $i$ -го варіанта ( $i \in \overline{1, m}$ );  $k_i$  - число рівнів характеристики  $i$ ;  $m$  - число характеристик.

Часткові корисності відповідають умові, що:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_j} a_{ij} = 0, i \in \overline{1, m} \quad (3.2.)$$

Скориставшись формулою (3.2), підраховуємо часткові корисності тих рівнів характеристик, які не ввійшли до моделі (3.1).

Далі аналізуємо конкретні позиції за допомогою регресійного аналізу, використовуючи метод найменших квадратів з нулевими змінними. Залежна змінна зображає рейтинг вагомості.

Розглядаючи середні значення рейтингів, отриманих від респондентів, як значення залежної змінної  $U$  і враховуючи значення незалежних змінних, здобуємо параметри лінійної регресійної моделі:

$$U = 0,9826 + 0,452X_1 + 0,026x_2 + 0,263x_3 + 0,157x_4 + 0,260x_5 + 0,205x_6 + 0,05x_7 + 0,06x_8 + 0,839x_9 + 0,407x_{10};$$

$$R = 0,949, \text{ коефіцієнт детермінації } R^2 = 0,901.$$

Проте в регресійній моделі відображено лише 10 з 16 факторів. Часткові вагомості тих рівнів характеристик, які не ввійшли до моделі, розраховано і наведено в таблиці Додаток А.



Показники відносної корисності характеристик системи мотивації наведено в таблиці Додаток Б.

Таким чином, здобули величезний обсяг даних для з'ясування рівня задоволення потреб респондентів. Зауважимо, що основні результати викладеного дослідження збігаються з тим, що найбільш вагомими потребами працівників лишаються фізіологічні, які можна задовольнити, посиливши складову матеріального забезпечення у системі мотивації праці. Підтвердилася також гіпотеза про те, що у відділі збуту працюють працівники, схильні до ризику, - ця потреба для них є третьою за вагомістю. Деякі викладачі віддають перевагу високому рівню ризику, тому керівництву слід забезпечити для задоволення їхніх потреб відповідні умови роботи [14].

Потреба в самовираженні займає друге місце за вагомістю досліджуваних характеристик в ієрархії потреб респондентів. Поєднувальний аналіз показав, що працівники, реалізуючи свої ідеї, покладаються на власну ініціативу і цілеспрямованість. Віра у власні сили притаманна людям, схильним до ризику. Можна припустити, що в організації створено демократичні засади для реалізації авторських ідей, висунутих працівниками, відсутні перепони з боку керівництва.

Потреба в повазі займає п'яте місце за вагомістю в ієрархії потреб респондентів. Природним чином, працівник, схильний до ризику, намагатиметься не просто бути причетним до подій, які відбуваються в закладі вищої освіти, а й активно впливати на них. Тому керівництву, де проводилося анкетування, можна рекомендувати створити умови для того, щоб працівники, особливо професори могли приймати управлінські рішення, які входять до їхньої компетенції.

Потреба працівників у безпеці та захищеності має від'ємний показник. Це може свідчити про те, що дана потреба повністю задоволена. Тим самим підтверджується одна з тез R-теорії мотивації, а саме: для людей, схильних до ризику, потреба в безпеці займає нижній щабель в ієрархії потреб або зникає взагалі. Серед усіх потреб найбільше значення для респондентів має заробітна плата. Проведений аналіз стосовно управління мотивацією викладачів

підтвердив висунуті гіпотези та висновки попередніх досліджень психологічних особливостей людей, схильних до ризику, що слугує ще одним доказом адекватності здобутих результатів існуючим реаліям і практичної корисності R-теорії мотивації стосовно конкретного закладу вищої освіти.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, можна зробити наступні висновки стосовно стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти.

Державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна стратегія, яка розрахована на тривалий період діяльності держави, що спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Упровадження демократичних принципів в Україні супроводжується зміною ролі державної кадрової політики у сфері державного управління. Перехід до нової управлінської практики вимагає не тільки переорієнтації державно-суспільних відносин, які мають формуватися на засадах консенсусу та співробітництва, а й реформування інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що сприятиме побудові ефективної держави.

Кадрове забезпечення державного управління, місцевого самоврядування потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, насамперед: недосконалістю нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення сфери державного управління; нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі; непрозорістю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в кадровій сфері; низкою проблем, успадкованих від попередньої влади, передусім корумпованістю, недотриманням вимог щодо політичної нейтральності; недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури державних службовців і

посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу тощо.

Пропонуємо створити кадрові служби для студентів у вищих навчальних закладів, які планують у майбутньому працювати у закладах вищої освіти.

Основними положеннями нової кадрової політики можна визначити:

1. Вироблення середньострокової стратегії управління.
2. В процесі підбору персоналу використовувати маркетинг персоналу.
3. Під час формування кадрової політики використовувати організаційно-кадровий аудит.
4. З метою ефективного управління трудовими ресурсами обов'язково врахувати психологічні особливості колективу.
5. Проведення безперервного професійного навчання персоналу.
6. Використовувати атестацію працівників як метод виявлення ефективних і неефективних працівників та кращої розстановки персоналу.
7. Проводити корегування кадрової політики в залежності від змін і вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.
8. Заходи кадрової політики, в більшій мірі, повинні бути направлені на залучення молодих спеціалістів та максимальне використання їх потенціалу.
9. Створити фонди для матеріальної мотивації працівників як напрямку ефективного управління персоналом.

Також пропонуємо впровадити ефективну систему мотивації викладачів у закладах вищої освіти. Проведений аналіз стосовно управління мотивацією викладачів підтвердив висунуті гіпотези та висновки попередніх досліджень психологічних особливостей людей, схильних до ризику, що слугує ще одним доказом адекватності здобутих результатів існуючим реаліям і практичної корисності R-теорії мотивації стосовно конкретного закладу вищої освіти.

Впровадження даних пропозицій, безперечно, підвищить ефективність управління персоналом. Для підвищення продуктивності праці співробітників доцільно використати нову, більш ефективну систему оплати праці, яка направлена на підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї праці.

Запропонована система оплати праці базується на результатах атестації. Це означає, що заробітна плата повинна знаходитися в прямій залежності від характеру роботи співробітників і ефективності виконання ними своїх обов'язків.

Рівень ефективності, продуктивності і якості вищої освіти може бути самим різноманітним для одних і тих же завдань. В зв'язку з цим є логічним проведення диференціації заробітної плати в залежності від рівня виконання роботи. Працівник, який виконує роботу на більш високому якісному рівні, повинен отримувати вищу заробітну плату в порівнянні з працівником, який лише виконує стандартні вимоги і часто робить помилки.

Ефективне управління можливе тільки при наявності зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими. Зворотній зв'язок характеризує функціонування і розвиток систем управління. Розвиток персоналу не повинен бути самоціллю менеджменту, а має відображати взаємозв'язки між стратегією закладом вищої освіти та стратегією розвитку персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакуменко В.Д., Червякова О.В. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін. Наук. розвідки з держ. та муніципального управління. ВПЦ АМУ, 2012. Вип. 2. С. 7–16.
2. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
3. Батченко Н. Управління якістю в сфері вищої освіти: методологічний аспект. Освітологія. 2017. № 6. С. 156–162.
4. Білинська М.М., Сороко В.М., Чмига В.О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали. К., 2013. 52 с.
5. Бобрицька В.І. Європейські виміри державної кадрової політики України у підготовці працівників для системи освіти // Вісн. Нац. авіаційного ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія: зб. наук. пр. Вип. 1(6). К., 2015. С. 30–35.
6. Боковець В.В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 14-19.
7. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. № 3 (37). С. 175-187.
8. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. Вчені записки Університету “Крок”. 2019. № 1(53). С. 97-104.
9. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посібник. К.: Кондор. 2019. 598 с.
10. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і

місцевого самоврядування. 2016. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5) (дата звернення: 04.12.2022).

11. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

12. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf)

13. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 342 с.

14. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

15. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). С. 148-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2014_1_24) (дата звернення: 04.12.2022).

16. Гусак І.В. Аналіз державної кадрової політики в галузі освіти // Ефективність державного управління. 2013. Вип. 36. С. 294–304.

17. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. [авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.]. К.: НАДУ, 2012. 72 с.

18. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

19. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління. № 1 (33). 2019. С. 15 – 20.

20. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

21. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.

22. Зубчик О.А. Адміністративна ефективність як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку. [матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.): у 5 т. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, О.М. Петроє]. К.: НАДУ, 2018. Т. 2. 156 с.

23. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

24. Каленюк І.С., Гонта О.І., Вербовий М.П., Холявко Н.І. Інтеграція вищої освіти України в європейський та світовий освітній простір: економічний вимір: монографія. [За заг. ред. І. С. Каленюк]. Чернігів: РВК “Деснянська правда”, 2011. 165 с.

25. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218 – 234.

26. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 26. 2018. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/26\\_2018\\_ukr/26.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf)

27. Ковбасюк Ю.В. Державна кадрова політика: проблеми та шляхи реалізації. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни. [матеріали Всеукр. наук.- практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2012 р.: 15-річчя галузі науки “Державне управління”]. К.: НАДУ, 2012. С. 3–5.



28. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.
29. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
30. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
31. Конституція України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
32. Концепція розвитку освіти України на 2015–2025 роки – презентація проєкту. Профспілка працівників освіти і науки України. URL: <https://pon.org.ua/novyny/3549-konceptsiya-rozvitku-osviti-ukrayini-na-2015-2025.html> (дата звернення: 04.12.2022).
33. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
34. Луговий В. І. Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2020. № 2(2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1>.
35. Луговий В., Таланова Ж. Якість вищої освіти і кваліфікація нації – актуальні питання геополітики України. Геополітика України: історія і сучасність. 2010. Випуск 3. С. 218–234.
36. Малигіна І.В. Кадрова політика у сфері освіти як складник державної кадрової політики в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Том 30 (69) № 1. 2019. URL: [www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/1\\_2019/17.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/1_2019/17.pdf)
37. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
38. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

39. Мороз В., Мороз С. Зміст дефініції "якість вищої освіти" в контексті наукових поглядів представників східноєвропейських наукових шкіл. Теорія і практика управління соціальними системами. 2017. № 2. С. 59–71.
40. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-те вид., випр. і дон. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
41. Ніколаєнко С. М. Якість вищої освіти – запорука конкурентоспроможності українських університетів. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2020. № 2 (2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-5>.
42. Огаренко В.М. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг: монографія. К.: НАДУ, 2005. 328 с.
43. Опар Н. В. Забезпечення якості вищої освіти в країнах Європи: досвід для України. Право та державне управління. 2018. № 4 (33). С. 114–119.
44. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua>
45. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 04.12.2022)
46. Про ратифікацію Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні: Закон України від 03.12.1999 р. № 1273-XIV/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1273-14#Text> (дата звернення: 04.12.2022)
47. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Наказ від 11.07.2019 №977 / МОН України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#Text> (дата звернення: 04.12.2022).
48. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/paran12#n12> (дата звернення: 04.12.2022).

49. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 04.12.2022).

50. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

51. Пушкар З.М., Пушкар. Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

52. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2019 рік / за заг. ред. С. Квіта. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2020. 244 с.

53. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2020 рік / за заг. ред. С. Квіта та О. Єременко. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2021. 364 с.

54. Рязанов М.Р. Кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти. Економіка та суспільство. Випуск № 42. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-13>

55. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.

56. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4 (68). С. 53–63.

57. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.12.2022).

58. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 роки від 23 лютого 2022 року № 286-р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf> (дата звернення: 04.12.2022).

59. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис XXI. 2012. № 3–4. С. 66-70.

60. Супруненко М. Формування ефективної кадрової політики організації. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті, 2014 р. К.: НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 213–215.
61. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки. 2017. № 61. С. 343–355.
62. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
63. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. №4 (15). С. 225-228.
64. Шапран О.І. Педагогіка вищої школи: навч.-метод. посіб. / Шапран О.І., Новак О.М. Переяслав-Хмельницький, 2018. 280 с.
65. Шиян, О.І., Худоба, О.В., & Заяць, Д.Д. (2018). Державна кадрова політика в системі вищої освіти: гендерний аспект (на прикладі Львівської області). Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління, (3), 112-118.
66. Bologna Declaration 1999. EHEA and Bologna Process. URL: [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Ministerial\\_conferences/02/8/1999\\_Bologna\\_Declaration\\_English\\_553028.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/Ministerial_conferences/02/8/1999_Bologna_Declaration_English_553028.pdf) (дата звернення: 04.12.2022).
67. Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22).
68. Schopman, L. M., Kalshoven, K., & Boon, C. (2017). When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 657–677.
69. Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173.

70. Yousaf, A., Sanders, K., & Yustantio, J. (2018). High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: the role of organizational and occupational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1661–1682.

## ДОДАТОК А

Характеристики (рівні) потреб і часткова вагомість цих рівнів у системі мотивації респондентів

	Характеристика (рівень) потреби	Часткова вагомість (корисність)
Ризик	Високий ризик	0,293
	Середній ризик	-0,134
	Незначний ризик (низький рівень)	-0,159
Самовираження	Реалізація ідей залежить від особистої активності і цілеспрямованості	0,263
	Сприяння з боку керівництва у процесі реалізації ідей	-0,263
Повага	Повага з боку усіх заінтересованих груп (колеги)	0,018
	Повага з боку керівництва	0,121
	Повага з боку підлеглих	-0,139
Соціальні	Активний вплив на події	0,205
	Причетність до подій	-0,205
Безпека та захищеність	Фізична та психологічна безпека	0,0533
	Фізична безпека	-0,0567
	Психологічна безпека	0,0034
Фізіологічні	Заробітна плата понад 20000 грн.	0,424
	Заробітна плата в 10000 грн.	-0,09
	Заробітна плата до 10000 грн.	-0,415

**ДОДАТОК Б**

Результати розрахунку корисності характеристик мотиваційної системи респондентів

	$\{\max(a_{ij})\}$	$\{\min(a_{ij})\}$	Розмах часткових корисностей	Відносна корисність
Ризик	0,293	-0,159	0,452	0,174046977
Самовираження	0,263	-0,263	0,526	0,202541394
Повага	0,121	-0,139	0,26	0,100115518
Соціальні	0,205	-0,205	0,41	0,157874471
Безпека та захищеність	0,0533	-0,0567	0,11	0,042356565
Фізіологічні	0,424	-0,415	0,839	0,323065075
Разом	-	-	2,597	1

## АНОТАЦІЯ

### **Савчук К.Є. Стратегії розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти: особливості вітчизняного досвіду.**

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2022.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню огляду теоретико-методологічних та організаційно-правових засад державної кадрової політики, сучасний стан формування та функціонування, перспективи розвитку державної кадрової політики у сфері освіти.

Дослідження стратегії кадрової політики в сфері вищої освіти проведено крізь призму вітчизняного досвіду та впливу подій, пов'язаних з повномасштабним вторгненням РФ в Україну, що стало великим суспільним потрясінням, а також викликом для всіх сфер життєдіяльності суспільства, в тому числі і сфери освіти.

У вступі обґрунтовано актуальність та рівень розробки теми; окреслено мету та основні завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження; описано наукову новизну; встановлено практичне значення отриманих результатів магістерської роботи; вказано апробацію результатів дослідження; зазначено структуру та обсяг роботи.

На початку роботи розкрито теоретичні аспекти, джерельна база, основні поняття, вплив актуальних історичних подій та категорії дослідження кадрової політики в сфері вищої освіти та явища кадрової політики загалом. Основна частина дослідження присвячена змістовному аналізу законодавчої сфери та нормативно-правового забезпечення кадрової політики в сфері вищої освіти. Акцентовано увагу на здобутках вітчизняного досвіду процесу здійснення кадрової політики.

Друга частина роботи присвячена дослідженню особливостей та перспектив стратегій кадрової політики в сфері вищої освіти. Показано актуальні проблеми, питання та основні напрямки реалізації стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти.

Третя частина роботи обґрунтовує перспективні напрямки розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти. Урахування заходів удосконалення та реформування кадрового забезпечення в сфері вищої освіти дозволить створити випуск випускників, майбутніх кадрів в сфері вищої освіти, здатних відповідати викликам глобальної конкурентоспроможності.

*Ключові слова:* кадрова політика, кадрове забезпечення, система вищої освіти, стратегії, вітчизняний досвід, законодавче регулювання.



**Чорноморський національний університет імені Петра Могили**

**Інститут державного управління**

Кафедра публічного управління та адміністрування

кваліфікація: ступінь вищої освіти **магістр**

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри публічного управління**

**та адміністрування**

\_\_\_\_\_ **О.Н. Євтушенко**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

\_\_\_\_\_ Савчук \_\_\_\_\_ Кароліні  
Євгенівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Стратегії розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти: особливості вітчизняного досвіду

керівник роботи: кандидат політичних наук, доцент кафедри політичних наук факультету політичних наук ЧНУ імені Петра Могили Громадська Наталя Анатоліївна

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» листопада 2022 року № 210



2. Строк подання студентом проекту (роботи) до 6 грудня 2022 року




3. Вихідні дані до проекту (роботи): \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути теоретичні аспекти кадрової політики в сфері вищої освіти; рокрити сутність та охарактеризувати поняття кадрової політики; зробити акцент на вітчизняному досвіді процесу здійснення кадрової політики; дослідити існуючі стратегії кадрової політики в сфері вищої освіти; розрити актуальні питання кадрового забезпечення вищої освіти в Україні; відзначити особливості та реалізацію стратегій кадрової політики в сфері вищої освіти; визначити перспективні напрямки розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти; відмітити заходи удосконалення та реформування стратегії кадрової політики в сфері вищої освіти та системи кадрового забезпечення загалом; підвести підсумки дослідження у висновку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): \_\_\_\_\_ не має \_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<b>Вступ</b>	Кандидат політичних наук, доцент кафедри політичних наук факультету політичних наук ЧНУ імені Петра Могили Громадська Наталя Анатоліївна	<i>Початок вересня 2022 р.</i>	<i>Початок вересня 2022 р.</i> 
<b>Розділ 1</b>	Кандидат політичних наук, доцент кафедри політичних наук факультету політичних наук ЧНУ імені Петра Могили Громадська Наталя Анатоліївна	<i>Середина вересня-жовтень 2022 р.</i>	<i>Середина вересня-жовтень 2022 р.</i> 
<b>Розділ 2</b>	Кандидат політичних наук, доцент кафедри політичних наук факультету політичних наук ЧНУ	<i>Жовтень-середина листопада 2022 р.</i>	<i>Жовтень-середина листопада 2022 р.</i>

	імені Петра Могили Громадська Наталя Анатоліївна		
<b>Розділ 3</b>	Кандидат політичних наук, доцент кафедри політичних наук факультету політичних наук ЧНУ імені Петра Могили Громадська Наталя Анатоліївна	<i>середина листопада-20 листопада 2022 р.</i>	<i>середина листопада-20 листопада 2022 р.</i> 
<b>Висновки</b>	Кандидат політичних наук, доцент кафедри політичних наук факультету політичних наук ЧНУ імені Петра Могили Громадська Наталя Анатоліївна	<i>Початок грудня 2022 р.</i>	<i>Початок грудня 2022 р</i> 

7. Дата видачі завдання: 15 вересня 2022 н.р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Формулювання теми та підбір наукової літератури	Вересень 2022 р.	виконано
2	Складання плану роботи	Вересень 2022 р.	виконано
3	Написання 1 розділу роботи	Жовтень 2022 р.	виконано
4	Написання 2 розділу роботи	Жовтень-листопад 2022 р.	виконано
5	Написання 3 розділу роботи	Листопад 2022 р.	виконано
6	Формулювання висновків до розділів та загальних висновків	До 6 грудня 2022 р.	виконано

Студент



( підпис )

САВЧУК К.Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) \_\_\_\_\_

( підпис )

(прізвище та ініціали)



## ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу за другим рівнем вищої освіти (магістр)

по кафедрі публічного управління та адміністрування

**Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування**

студентки Інституту державного управління ЧНУ ім. Петра Могили VI курсу 635МЗ групи Савчук Кароліни Євгенівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: «Стратегії розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти: особливості вітчизняного досвіду»

науковий керівник: кандидат політичних наук, доцент Громалська Наталя Анатоліївна

Актуальність даної роботи обумовлена необхідністю в дослідженні стратегії кадрової політики в сфері вищої освіти крізь призму вітчизняного досвіду та впливу подій, пов'язаних з повномасштабним вторгненням РФ в Україну, що стало великим суспільним потрясінням, а також викликом для всіх сфер життєдіяльності суспільства, в тому числі і сфери освіти.

Робота виконана на відповідному теоретичному рівні, містить авторську точку зору та чітку структуру. Автор дослідження виклав основні теоретичні положення даної роботи та здійснив спробу їх наукового та практичного обґрунтування. У роботі розкрито сутність кадрової політики в контексті сфери освіти, законодавче регулювання кадрової політики та реалізація стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти.

До переваг роботи слід віднести рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в частині створення адекватних кадрових служб для студентів у вищій освіті. Від належного управління кадровими службами студентів залежатиме випуск випускників, здатних відповідати викликам глобальної конкурентоспроможності.

У якості резервів даної роботи варто відзначити те, що слід було б звернути увагу на внесення певних змін відносно реалізації стратегій розвитку

кадрової політики в сфері вищої освіти, що пов'язано з викликами війни. У тексті також трапляються помилки стилістичного характеру, проте вони наявні в незначній кількості, тому не знижують загального позитивного враження від роботи. В цілому робота оформлена у відповідності з вимогами, що ставляться до кваліфікаційних робіт.

Отже, кваліфікаційна робота за другим рівнем вищої освіти (магістр) на тему: «Стратегії розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти: особливості вітчизняного досвіду» може бути представлена до захист.



К. політ н., доцент

Н.А. Громадська

«12» грудня 2022 р.



.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

Примітка: на останній сторінці рецензія повинна бути підписана автором, засвідчена печаткою навчального закладу, установи чи організації, де працює рецензент.

Я



**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ**

**ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**САВЧУК КАРОЛІНА ЄВГЕНІВНА**

**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ  
ОСВІТИ: ОСОБЛИВОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня

магістра публічного управління

Миколаїв – 2022

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** визначається тим, що недостатній професіоналізм в сучасних умовах часто стає обмежуючим фактором, що не дозволяє вищим навчальним закладам реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів своєї трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, інертності більшості працівників.

Становлення України як демократичної, правової, соціальної держави з соціально орієнтованою економікою, її європейська та євроатлантична інтеграція передбачають формування та розвиток висококваліфікованого корпусу фахівців у сфері освіти. Ринкові відносини в Україні потребують нових методологічних підходів до проблеми більш ефективного управління кадрової політики шляхом активізації діяльності працівників, створення дієвих мотивів і стимулів.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин основою стабільного та ефективного функціонування закладів вищої освіти є наявність кадрів, які здатні і готові працювати, а також володіють високим рівнем професіоналізму, тобто людський чинник є головним фактором, а витрати на підвищення кваліфікації персоналу вважаються необхідними й ефективними інвестиціями.

Науково-теоретичною основою магістерської роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців присвячені розгляду розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти, таких як: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Т. Витко, В. Гошовська, С. Дубенко, Ю. Ковбасюк, В. Князєв, В. Луговий, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Л. Пашко, С. Серьогін, В. Сороко, Ю. Сурмін та ін. автори, які розкривають найважливіші проблеми кадрового забезпечення основних сфер життєдіяльності суспільства, а також пропозиції щодо їх дослідження та практичного вирішення.

Однак, що стосується огляду теоретико-методологічних та організаційно-правових засад державної кадрової політики, сучасний стан формування та функціонування, перспективи розвитку державної кадрової політики у сфері освіти потребують додаткового дослідження.

Таким чином, особливої актуальності набуває вивчення і науково-теоретичне обґрунтування механізму реалізації стратегії кадрової політики у сфері вищої освіти.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної роботи є узагальнення стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти. Для досягнення цієї мети в роботі поставлено й вирішено комплекс теоретичних, науково-методичних та практичних задач:

- визначити сутність та особливості кадрової політики
- дослідити вітчизняний досвід процесу здійснення кадрової політики;

- визначити основи законодавчого регулювання кадрової політики;
- вивчити актуальні питання кадрового забезпечення вищої освіти в Україні;
- надати характеристику особливостям державної кадрової політики в сфері вищої освіти;
- визначити процес реалізації стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти;
- запропонувати перспективні напрямки розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти;
- зробити висновки стосовно теми дослідження.

*Об'єктом дослідження є кадрова політика в сфері вищої освіти.*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні засади і практичні аспекти стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти.*

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є законодавчо-правові та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань кадрової політики в сфері вищої освіти, загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологія дослідження базується на діалектичному методі наукового пізнання і загальнонаукових методах гносеології: теоретичного узагальнення, системного аналізу і синтезу; порівняльного аналізу. У процесі дослідження використано системний підхід для обґрунтування сучасної кадрової політики, метод структурного аналізу.

**Наукова новизна одержаних результатів** визначається тим, що впровадження в практичну діяльність здобутків магістерської роботи дозволить значно підвищити ефективність кадрової політики закладів вищої освіти, наслідком чого стане зростання кінцевих результатів трудової діяльності працюючих та покращення стратегій розвитку в галузі навчання.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що висновки й пропозиції викладені в дослідженні можуть бути використані у подальших дослідженнях розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти.

**Структура дослідження.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, кожний з яких включає в себе підрозділи, висновків, списку використаної літератури з 70 найменувань, та 2 додатків. Загальна кількість сторінок 106, з них основного тексту 96 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи.

Перший розділ *«Теоретичні аспекти кадрової політики в сфері вищої освіти»* поділений на три підрозділи.

Підрозділ 1.1. *«Кадрова політика: сутність та характеристика»* присвячений аналізу та зверненню до останніх тенденцій шляхом акцентуванню на необхідності в оновленні кадрової політики та посібників для працівників, що може допомогти встановити чіткі межі, запобігти непорозумінням на робочому місці.

Важливою групою джерел для написання магістерської роботи є теоретичні та методичні розробки вчених, законодавчі акти, наукові статті, роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, Стратегії, Укази, Конституція, кодекси.

Зроблено висновок, що кадрова політика має допомогти закладу вищої освіти дотримуватися всіх державних правил і вказівок. Кадрова політика повинна охоплювати три сфери: очікування роботодавця, очікування працівників і адміністративні питання. Вказівки для співробітників мають бути включені до посібника для співробітників або інших навчальних чи процедурних матеріалів.

У підрозділі 1.2. *«Вітчизняний досвід процесу здійснення кадрової політики»* розкрита сутність здійснення кадрової політики в сфері вищої освіти через призму вітчизняного досвіду.

З'ясовані функції, особливості управління персоналу та надане визначення поняттю «кадрова безпека».

Зроблено висновок, щодо основних недоліків українських кадрових практик, зокрема, наукової необґрунтованості і неоднозначності критеріїв добору в роботі кадрових служб; відсутності механізмів регулювання відповідальності задіяних експертів; орієнтації конкурсного механізму на вибір лідерів, які вже сформувалися та відсутність дієвих механізмів кар'єрних стратегій у системі підготовки кадрів, починаючи з ранніх етапів кар'єрного зростання їх.

Без постійного оновлення кадрової політики, звільнення кадрової роботи від спотворень важко розраховувати на успіх реформування суспільства й економіки.

У підрозділі 1.3. *«Законодавче регулювання кадрової політики»* показано, що Усі працівники мають право на всі передбачені законодавством трудові права. Однак до тимчасових працівників можуть застосовуватися незначні обмеження. Незалежні підрядники не мають законних трудових прав і регулюються цивільним законодавством.

Як правило, трудові договори укладаються на невизначений термін. Сторони можуть укладати строкові трудові договори лише в тому випадку, якщо це дозволено законом або якщо роботодавець має обґрунтовані підстави для пропозиції тимчасової роботи.

Зроблено висновок: Законодавство України дозволяє роботодавцю змінювати істотні умови праці працівників (зокрема, заробітну плату та графік роботи) за організаційними ознаками (у разі

реорганізації праці чи виробництва) та за умови продовження роботи працівників за тими ж професіями, кваліфікаціями чи посадами.

Роботодавець повинен повідомити відповідних працівників про майбутні зміни принаймні за два місяці до впровадження. Однак під час поточного періоду воєнного стану роботодавці не зобов'язані дотримуватися цього двомісячного терміну попередження перед запровадженням менш сприятливих правил щодо оплати праці своїх працівників. Згода працівника не потрібна, проте працівник може заперечити проти змінених умов праці (що може бути підставою для звільнення). Законодавство України дозволяє тимчасове переведення працівників на інші посади на термін до одного місяця у разі надзвичайної ситуації.

**Другий розділ «Дослідження стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти»** поділений на три підрозділи.

У підрозділі 2.1. «Дослідження стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти» визначено, навчальний процес в Україні серйозно постраждав через війну Росії проти України з 24 лютого 2022 року. За останньою інформацією Міністерства освіти і науки України (МОН), 2188 навчальних закладів було пошкоджено та 221 повністю зруйновано. З них 131 (5,5%) заклади професійної передвищої та вищої освіти. Війна Росії проти України зачепила 1,5 мільйона молоді та понад 70 000 іноземних студентів, які навчалися в Україні до 24 лютого.

Якщо сьогодні проаналізувати системи забезпечення якості вищої освіти в більшості українських університетів, то можна констатувати, що всі вони зустрічають опір з боку нинішньої владної ієрархії, моделі призначення посад за особистими зв'язками, патерналізму тощо. Конкуренція за студентів уже змушує ВНЗ по-іншому оцінювати важливість міжнародної співпраці, ніж це було десять років тому, звертати увагу на актуальність якісних видань, залучення до проектної діяльності тощо.

У підрозділі 2.2. «Особливості державної кадрової політики в сфері вищої освіти» показано, що як успіх реформування держави, так і розвиток суспільства залежать, насамперед, від рівня професіоналізму та якості підготовки керівних кадрів, які працюють не лише в органах державної влади та місцевого самоврядування, а й у всі сфери суспільного життя. «Необхідність радикального підвищення якості кадрового потенціалу, забезпечення його ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, ерудованих, компетентних працівників з інноваційним мисленням, здатних відповідально приймати управлінські рішення».

У підрозділі 2.3. «Реалізація стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти» показано, що зміст, обсяг, межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації залежать від стратегії подальшого розвитку держави.

**Третій розділ «Перспективні напрямки розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти»** поділений на два підрозділи.

У підрозділі 3.1. «Заходи удосконалення стратегій розвитку кадрової політики в сфері вищої освіти» визначено, що людина виконує спеціальну роль в організації, з одного

боку він є творцем всіх ідей, визначає її мету і метод досягнення мети, з іншого боку є дуже важливим ресурсом, який використовують усі організації для реалізації власних цілей та ідей.

– Студентські кадрові служби у вищій освіті необхідно планувати, керувати, контролювати та оцінювати, щоб знати ступінь успіху чи невдачі в досягненні поставлених цілей. Це значною мірою залежить від наявності або відсутності якісних кадрових послуг для студентів.

У підрозділі 3.2. «Реформування кадрового забезпечення в сфері вищої освіти» показано, що Сьогодні через складність оцінювання ролі кадрової політики в суспільстві необхідно створити індикатори для її визначення. Вимоги сьогодення – передавати інноваційні цільові знання та постійно вдосконалювати свої навички, а також інтерактивно використовувати сучасні методи навчання – професори та викладачі. Проте для забезпечення ефективності цієї діяльності необхідне формування нового сучасного професорсько-викладацького складу, а виконання цього завдання забезпечуватиметься шляхом реалізації кадрової політики у вищій освіті.

## ВИСНОВКИ

В висновку запропоновано створити кадрові служби для студентів у вищих навчальних закладах, які планують у майбутньому працювати у закладах вищої освіти.

Основними положеннями нової кадрової політики можна визначити:

10. Вироблення середньострокової стратегії управління.
11. В процесі підбору персоналу використовувати маркетинг персоналу.
12. Під час формування кадрової політики використовувати організаційно-кадровий аудит.
13. З метою ефективного управління трудовими ресурсами обов'язково врахувати психологічні особливості колективу.
14. Проведення безперервного професійного навчання персоналу.
15. Використовувати атестацію працівників як метод виявлення ефективних і неефективних працівників та кращої розстановки персоналу.
16. Проводити корегування кадрової політики в залежності від змін і вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.
17. Заходи кадрової політики, в більшій мірі, повинні бути направлені на залучення молодих спеціалістів та максимальне використання їх потенціалу.
18. Створити фонди для матеріальної мотивації працівників як напрямку ефективного управління персоналом.

Також пропонуємо впровадити ефективну систему мотивації викладачів у закладах вищої освіти. Проведений аналіз стосовно управління мотивацією викладачів підтвердив висунуті гіпотези та висновки попередніх досліджень психологічних особливостей людей, схильних до ризику, що

служує ще одним доказом адекватності здобутих результатів існуючим реаліям і практичної корисності R-теорії мотивації стосовно конкретного закладу вищої освіти.

Впровадження даних пропозицій, безперечно, підвищить ефективність управління персоналом. Для підвищення продуктивності праці співробітників доцільно використати нову, більш ефективну систему оплати праці, яка направлена на підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї праці. Запропонована система оплати праці базується на результатах атестації. Це означає, що заробітна плата повинна знаходитися в прямій залежності від характеру роботи співробітників і ефективності виконання ними своїх обов'язків.

Рівень ефективності, продуктивності і якості вищої освіти може бути самим різноманітним для одних і тих же завдань. В зв'язку з цим є логічним проведення диференціації заробітної плати в залежності від рівня виконання роботи. Працівник, який виконує роботу на більш високому якісному рівні, повинен отримувати вищу заробітну плату в порівнянні з працівником, який лише виконує стандартні вимоги і часто робить помилки.

Ефективне управління можливе тільки при наявності зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими. Зворотній зв'язок характеризує функціонування і розвиток систем управління. Розвиток персоналу не повинен бути самоціллю менеджменту, а має відображати взаємозв'язки між стратегією закладом вищої освіти та стратегією розвитку персоналу.

# ЗВІТ

про унікальність дипломної роботи  
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр на тему:  
«СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ:  
ОСОБЛИВОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ»  
студентки спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,  
групи 635-мз

Савчук Кароліни Євгенівни

Перевірку тексту здійснено сервісом: онлайн-сервіс Unicheck

Савчук К  
Наталя Громадська | Перевірено 16.12.2022, 16:30:08 GMT+2

ДЕТАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ КОМЕНТАРІ

МАСШТАБ ПО ШИРИНІ ЛИШЕ ТЕКСТ ДОДАТИ КОМЕНТАР НАЛАШТУВАННЯ

СХОЖІСТЬ ЦИТАТИ ВИЛУЧЕННЯ МОДИФІКАЦІЇ

3.42% Схожість Цитати 1.27%  
Вилучення 6.69%

Всі джерела Інтернет Бібліотека

ВСЬОГО ЗНАЙДЕНО: 10 ВИЛУЧЕНО: 427

- 2.70% nung.edu.ua/news/opublikovano-stratehiyu-t...  
2 джерела
- 0.15% buh.ligazakon.net/aktualno/9653\_normi-robo...
- 0.15% dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/...
- 0.15% www.management.com.ua/hrm/hrm003.html
- 0.08% shev.kyivcity.gov.ua/files/2020/12/1/1.pdf
- 0.08% zakon.rada.gov.ua/go/408-2021-%D0%BF

КВАЛІФАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)  
на тему:  
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ:  
ОСОБЛИВОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ

Виконала: студентка 6 курсу 635-мз групи  
галузі знань:  
28 Публічне управління та адміністрування  
спеціальності:  
281 Публічне управління та адміністрування  
Савчук Кароліна Євгенівна  
Керівник: кандидат політичних наук,  
доцент Громадська Наталя Анастолівна  
Репензент: кандидат наук з державного  
управління, доцент  
Штиршов Олександр Миколайович  
м. Миколаїв – 2022 рік

Студентка:

К. Савчук

Дата: «15» грудня 2022 р.

Керівник:

к.політ.н., доц. Н.А. Громадська