

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**  
**ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЗАКЛАДІВ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студент(ка) 491 групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної (наукової) програми  
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Дмитрик Ірина Миколаївна

Керівник к.е.н., доцент Адвокатова Н.О.

Рецензент Алісевич В.Л., директор ТОВ

«ВІКОНЦЕПТПОСТАЧ»

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЗАКЛАДІВ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ</b> .....	7
1.1. Теоретичні основи кадрової політики в організаціях та закладах бюджетної сфери.....	7
1.2. Принципи, функції та напрямки прийняття управлінських рішень у кадрової політики організацій та закладів бюджетної сфери .....	13
1.3. Особливості кадрового забезпечення в бюджетних організаціях: на прикладі сучасного університету.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ХЕРСОНСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ</b> .....	22
2.1. Аналіз структури ХДУ та його кадрового складу.....	22
2.2. Оцінка рівня задоволеності працівників кадровою політикою університету на основі опитування персоналу ХДУ.....	27
2.3. Оцінка проблем та ризиків локального характеру в реалізації кадрової політики в університеті.....	35
<b>РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ХЕРСОНСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ</b> .....	40
3.1. Шляхи покращення системи управління кадровою політикою у сучасному університеті (на прикладі ХДУ).....	40
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	46
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	49
<b>ДОДАТКИ</b> .....	56

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми дослідження.** Кадрова політика в закладах вищої освіти на сьогодні є ще не достатньо сформованою, в результаті чого потенціал науково-педагогічних працівників не використовується достатньо раціонально та ефективно. Сам процес формування кадрової політики в університеті є досить складним та суперечним, який залежить від дотримання певних вимог за послідовної реалізації законодавчих, науково-методичних та організаційно-управлінських заходів.

До стратегічних проблем реалізації кадрової політики в сучасних університетах країни (в тому числі і в ХДУ), відносять: відсутність розуміння впливу ефективної кадрової політики на конкурентоспроможність університету; відтік кваліфікованих кадрів в університети із більшою заробітною платнею; низький рівень мотивації персоналу університету; відсутність сучасних засобів діагностики кадрового забезпечення університету; низьке фінансування сфери освіти; недостатньо розроблена система правових норм, які б регулювали питання кадрового забезпечення, підготовки та перепідготовки кваліфікованих кадрів, які підвищуватимуть рівень професійної освіти та кваліфікації.

Ефективна кадрова політика в університеті в реаліях сьогодення дозволить зберегти на прийнятному рівні якість послуг для населення та забезпечити їх високу доступність. Кадрова служба університету до кінця не є повноцінним HR-відділом, який здатен вирішувати проблемні питання в широкому сенсі. Тому кадрова служба університету на сьогодні вирішує лише питання пов'язані з кадровим обліком персоналу.

На прикладі ХДУ нами виділені основні управлінські рішення кадрової політики які активно доопрацювали та інтегрували у практику,

мова йде про: удосконалено діючу концепцію управління бізнес-процесами в межах університету; удосконалено процес оптимізації структуру університету; удосконалено процедуру отримання якісної освіти в університеті (у 2019 році відкрито відділ забезпечення якості вищої освіти); створено наглядову базу із залученням стейкхолдерів факультетів; розроблено модель академічного середовища учасників освітнього процесу, а також декларацію корпоративної культури університету; діє програма моніторингу діяльності працівників із встановлення їх рейтингу в межах університету; запровадженні анонімні ефективні онлайн опитування feedback для співробітників та студентів університету [40, с. 4].

В реаліях сьогодення, коли конкуренція між університетами постійно зростає, заклади освіти повинні на постійній основі вдосконалювати технології та якість послуг, поряд з цим активізувати питання системного та якісного вдосконалення кадрової політики в університеті, що на пряму вплине на стан розвитку його персоналу.

Над питанням удосконалення кадрової політики у різних аспектах працювали наступні дослідники: Будякова О. Ю & Денисенко М. П [10], Курисько І. В., Вронський М. О. [24], Редьква О. & Борисова Л. [34], Федорчук В. А. [45]. Над виявленням критичних проблем у кадровій політиці бюджетних організацій працювали: Бенюк Л. Я. [5], Луговий В. І. [26], Мороз О. С. [29], Резван О. О. [35].

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати та практично дослідити механізми удосконалення системи управління кадрової політики в Херсонському державному університеті.

Досягнення зазначеної мети забезпечується в результаті вирішення чітко сформованих **задач дослідження**, які мають наступну послідовність:

1. Здійснити аналіз питання стосовно теоретичних основ кадрової політики в організаціях та закладах бюджетної сфери.

2. Проаналізувати принципи, функції та напрямки прийняття управлінських рішень у кадровій політиці організацій та закладів бюджетної сфери.

3. Проаналізувати особливості кадрового забезпечення в організаціях бюджетної сфери: на прикладі сучасного університету.

4. Здійснити аналіз кадрового потенціалу ХДУ та оцінити рівень задоволеності персоналу кадровою політикою університету.

5. Виявити основні проблеми та ризики в реалізації кадрової політики університету та запропонувати раціональні напрямки її розвитку.

**Об'єкт дослідження:** реалізація раціональної кадрової політики у сучасних закладах бюджетного управління.

**Предмет дослідження:** теоретичні та методичні підходи щодо удосконалення кадрової політики організацій та закладів бюджетної сфери в Україні.

Під час написання кваліфікаційної роботи нами була використана система взаємопов'язаних **методів дослідження:** аналіз навчально-методичної літератури та нормативно-правової документації; узагальнення отриманих результатів дослідження; синтез, дедукція, метод анкетування; метод абстрагування; структурно-функціональний та системний метод, який дозволив виявити основні складники системи управління кадровою політикою в сучасному університеті; статистичний метод, що дозволив виявити основні тенденції реалізації кадрової політики в закладах бюджетного управління.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором досліджені управлінські рішення кадрової політики організацій та закладів бюджетної сфери).

**Інформаційною базою** дослідження виступала вітчизняна та зарубіжна література із зазначеної тематики; діючі нормативно-правові акти, що регламентують кадрову політику органів бюджетного самоврядування в Україні, наукові статті та монограми у періодичних виданнях.

Апробація результатів дослідження: основні положення нашого дослідження доповідалися на розглядалися на щорічній студентській науково-практичній конференції за темою «Удосконалення управлінських рішень кадрової політики організацій та закладів бюджетної сфери» факультету БІП ХДУ (29 березня 2024 року, м. Івано-Франківськ).

**Практичне значення отриманих результатів.** Результати нашого дослідження можуть бути рекомендовані для використання студентами та аспірантами закладів вищої освіти з метою вивчення особливостей реалізації кадрової політики в закладах бюджетного управління, виявленні основних проблем кадрового забезпечення сучасного університету та шляхів їх подолання. Також матеріали можуть використовуватися працівниками вишів з метою ознайомлення із новітніми рекомендаціями стосовно удосконалення системи управління кадровою політикою в університеті, які можуть використовуватися у практичній діяльності досліджуваної організації.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається з наступних структурних елементів: вступна частина, три розділи (перший – теоретико-методологічні основи реалізації кадрової політики в закладах бюджетного фінансування; другий – аналіз кадрової політики ХДУ; третій – рекомендації щодо удосконалення кадрової політики університету), висновки, список використаної літератури (45 джерел) та додатки. Загальний обсяг роботи з додатками складає 64 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЗАКЛАДІВ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ

### 1.1. Теоретичні основи кадрової політики в організаціях та закладах бюджетної сфери

Кадрова політика є невід’ємною частиною ефективного функціонування будь-якої організації та закладу бюджетного управління. Ефективність кадрової політики залежить від правильності побудови внутрішньої рентабельності, злагодженої роботи команди фахівців та мотивації на продуктивність, лояльність та залученості персоналу. Здійснивши аналіз питання сутності поняття «кадрова політика» у вітчизняній та зарубіжній літературі, ми виділили на нашу думку найбільш змістовні з існуючих підходів щодо тлумачення досліджуваного поняття (табл. 1.1.)

*Таблиця 1.1.*

#### Погляди науковців на термін «кадрова політика»

Джерело	Значення
Беяцький М. П.	Розуміє сукупність принципів, цілей та стратегій у сфері роботи із персоналом, на які орієнтовані всі заходи щодо роботи з кадрами.
Крушельницька О. В.	Сукупність принципів, методів та форм організаційного механізму із формування, відтворення та розвитку персоналу, створення оптимальних умов праці, їх мотивація та стимулювання.
Одегов О. Г.	Сукупність методів, принципів та форм організаційного механізму щодо вироблення цілей та задач, які спрямовані на збереження та удосконалення кадрового потенціалу, створення згуртованого колективу, що здатні реагувати на мінливі вимоги ринку.

\*складено на основі матеріалів [3, 6, 8, 12, 43]

Проаналізувавши поняття «кадрова політика», ми прийшли до висновку, що більшість науковців акцентують увагу здебільшого на комплексності поняття, що являє собою комплекс механізмів та певних дій які направлення розвиток та удосконалення злагодженої політики управління персоналом. Проте всі науковці, без винятку, вважають кадрову політику – ключовим, вирішальним елементом злагодженої стратегічної політики організації чи закладів як публічного так і бюджетного управління.

Кадрова політика має окремі складові елементи, які прямо впливають на ефективність управлінських рішень у сфері управління кадровим персоналом та забезпечують ефективний розвиток їх окремих підсистем. До таких структурних елементів відносять; політика зайнятості; політика трудових відносин; політика розвитку персоналу; політика оплати праці та добробуту.

Кадрова політика являє собою комплексну ієрархічну систему, що реалізується та проявляється на всіх рівнях управління, зокрема мова йде: на вищому рівні менеджменту (формується стратегічні принципи та форми їх реалізації); на рівні лінійного керівництва (формується виконавча ланка кадрової політики, що реалізується в рамках певного підрозділу); на рівні служби управління персоналом (підбір персоналу; формування системи навчання персоналу тощо) [37, с. 20].

В практиці реалізації кадрової політики в організаціях та закладах освіти використовують комплекс загальноприйнятих норм та властивостей, серед яких [16, с. 17]:

1. Кадрова політика повинна бути логічною та обов'язково узгоджуватися із стратегією розвитку організації (закладу освіти), відповідати встановленим цілям та задачам;

2. Кадрова політика обов'язково повинна бути гнучкою, яка створить умови для швидкого реагування на зміни як в локальному так і в глобальному середовищі.



3. **Обов'язкова наявність економічного підґрунтя** в запропонованих програмах реалізації з врахуванням прогностичних змін витрат.

Кадрова політика не є відстороненим елементом системи, вона зазвичай є інтегрованим елементом, на який впливають зовнішні та внутрішні фактори впливу (рис. 1.1.)

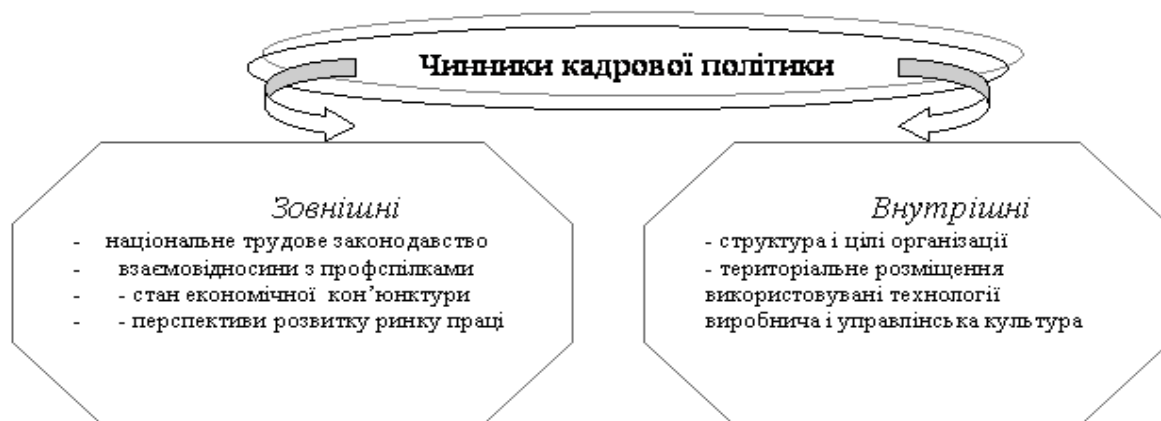


Рис. 1.1. Чинники кадрової політики організацій

*\*Джерело: складено автором на основі матеріалів [13, с. 33]*

До зовнішніх чинників переважно відносять: базис національного соціально-трудового законодавства; особливості та рівень розвитку кадрової сфери; загальний стан економічного розвитку країни та наявність кон'юнктури ринку; поточна ситуація на ринку праці в країні (попит та пропозиції); рівень розвитку соціальної відповідальності; рівень регулювання соціально-трудових відносин в країні. До внутрішніх чинників варто віднести: структура, стратегічні цілі та завдання організації; поточні умови праці для персоналу; загальні якісні характеристики трудового потенціалу організації (кваліфікаційний склад організації); імідж організацій; рівень лояльності та залученості персоналу організацій; територіально-логічне розміщення організацій. Отже, кадрова політика закладів освіти направлена на формування комплексної системи роботи з кадрами, які орієнтувалися б на отримання економічного та соціального ефекту при дотриманні чинного законодавства [10, с. 232].

Зміст кадрової політики у закладах бюджетного управління не обмежується тільки прийомом на роботу, а також торкається принципових позицій організації відносно підготовки, розвитку та удосконалення взаємодій працівників і організації. Кадрова політика нерозривно пов'язана з вибором цільових задач, довгострокових стратегій розвитку та тактик досягнення поставленої мети. Кадрова політика в бюджетній організації носить здебільшого загальний характер, тобто торкається кадрів організації загалом та приватний характер коли орієнтується здебільшого на рішення специфічних задач.

Виділимо основні цілі кадрової політики, які пов'язані з відношенням організації (закладу освіти) до зовнішнього оточення – взаємовідносини з державними органами та службами, а також відносинами організації із власним персоналом. Цілі кадрової політики організацій бюджетної сфери включають в себе: поняття престижу організації; аналіз перспективи розвитку потенціалів робочої сили; дослідження пануючої атмосфери всередині організації; узагальнення та попередження причин звільнення з роботи [17]. В практиці управління організацій бюджетної сфери лежить класифікація кадрової політики за двома напрямками: (а) за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію – пасивну, реактивну, превентивну, активну та авантюристичну; (б) за ступенем відкритості формування кадрового складу – відкриту та закриту (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Типи кадрової політики організацій

*\*Джерело: складено автором на основі [21, с. 76]*

Детально охарактеризуємо типи кадрової політики, так як їх правильність обрання впливатиме на ефективність прийняття управлінських рішень в організаціях (зкладах освіти) бюджетної сфери.

1. Пасивний тип кадрової політики передбачатиме лише ліквідацію негативних наслідків управління, тобто керівництво організації не матиме чіткої програми дій для свого персоналу. В результаті чого така організація буде позбавлена можливості здійснення діагностики кадрової ситуації в цілому.

2. Активний тип кадрової політики передбачатиме наявність у керівництва організацій не лише певних прогнозів на розвиток організації, але також визначатиме основні засоби впливу на ситуацію.

3. Реактивний тип кадрової політики передбачатиме наявність всіх необхідних засобів діагностики, що дозволить здійснювати контроль за ознаками негативного стану у роботі із кадровим персоналом а також вставлення причин розвитку можливих криз.

4. Превентивний тип кадрової політики передбачатиме наявність всіх необхідних засобів діагностики та засобів прогнозування щодо кадрової ситуації в організації загалом. Недолік даного типу кадрової політики полягає в тому, що керівництво у повній мірі не володіє засобами впливу на кадрову ситуацію.

5. Авантюристичний тип кадрової політики. Сутність її полягає у наступному: керівництво організації не має чіткої ясності щодо кадрової роботи, але прагне його сформувати; кадрова служба не має засобів для прогнозування кадрової ситуації в загальному вигляді; управлінські рішення зазвичай будуються на емоційних та аргументованих заходах без всебічного аналізу проблемних ситуацій.

6. Відкритий тип та закритий тип. Відкритий тип передбачає наявність прозорості кадрової політики для співробітників на всіх рівнях. Прийом на роботу відбувається на основі конкретного відбору. Такий тип кадрової політики характерний для організацій, які переважно

ведуть конкурентоспроможну політику, що орієнтована на займання першої позицій на внутрішньому та зовнішньому ринку. Закритий тип кадрової політики характеризується просуванням на вищі посади першочергових осіб («своїх») працівників. Такий тип кадрової політики використовується переважно в умовах дефіциту кадрових ресурсів. Особливості відкритої та закритої кадрової політики представлені (рис. 1.3.)

Аспекти роботи з персоналом	Тип кадрової політики	
	ВІДКРИТА	ЗАКРИТА
<b>Набір персоналу</b>	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
<b>Адаптація персоналу</b>	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
<b>Навчання і розвиток персоналу</b>	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи підприємства

Рис. 1.3. Особливості відкритої та закритої кадрової політики

*\*Джерело: складено автором на основі [1, с. 166]*

Отже, відкрита кадрова політика характеризується прозорістю на основі конкретної боротьби персоналу за робоче місце. Період адаптації є більш швидким та базується на конкретній основі взаємозв'язків між колегами. Такий тип політики характеризується високим рівнем впровадження інновацій за рахунок залучення нових ідей ззовні. Закрита політика ставить на меті використовувати внутрішній потенціал організації, тобто відбір кадрів відбувається за рахунок залучення внутрішнього потенціалу організації; поширено використання планування кар'єри всередині організації та розвиток нематеріальних форм мотивації співробітників організації. Реалізація кожного із вище запропонованих нами типів кадрової політики має як свої плюси, так і мінуси в залежності від загальної стратегії організації та чинників, які на нею впливають.

## **1.2. Принципи, функції та напрямки прийняття управлінських рішень у кадрової політики організацій та закладів бюджетної сфери**

Кадрова політика організацій складається з сукупності кадрових політик: політика забезпечення організації кадрами; політика оцінки співробітників організації, політика винагороди співробітників організації, політика розвитку та просування співробітників організації, політика комунікацій з співробітниками організації та політика охорони труда та соціального захисту. Кадрова політика складається з наступних структурних елементів: тип влади у суспільстві, стиль керівництва організацій, філософія організації, правила внутрішнього трудового розпорядку та колективний договір.

Філософія організації вважається головним документом, так як саме він вміщує у собі принципи, напрямки прийняття управлінських кадрових рішень, а також правила взаємовідносин співробітників організації. До основних елементів філософії організації відносять: мета та задачі організації, декларація прав співробітників організації, ділові якості, умови труда та робоче місце, оплата та оцінка труда співробітників, соціальні гарантії. Філософія організації є вельми багатокomпонентною та залежить від форми власності, регіональних та галузевих особливостей. Організації (заклади освіти) саме бюджетної сфери зберігають в собі традиції на базі чіткої дисципліни, колективізму та хозяйственності, підвищують рівень життя працівників та гадають відповідні соціальні блага та гарантії співробітників [32, с. 111].

Сам процес управління кадровою політикою у організаціях бюджетної сфер проходить три основні етапи [4, с. 158]:

1. Перший етап – нормування. Узгодження всіх принципів та мети роботи із співробітниками організації, а також цілями організації загалом. На даному етапі проводять аналіз корпоративної культури,

стратегій, спрогнозувати можливі ризики та сформувані цілі роботи із співробітниками організації з врахуванням їх здібностей.

2. Другий етап – розробка програм та шляхів досягнення цілей кадрової політики, які конкретизовано з урахуванням умов можливих змін в ситуації. На даному етапі розроблюється ціла система процедур та заходів щодо досягнення цілей, свого роду розробка новітніх кадрових технологій із врахуванням цінностей організації.

3. Третій етап – діагностика та прогнозування кадрової ситуації в організації. На даному етапі розробляється програма для здійснення постійної діагностики та механізму виробітку конкретних заходів щодо розвитку та удосконалення управлінських рішень кадрової політики організації. Здійснюється постійний моніторинг програм кадрової роботи а саме: атестація співробітників організації, підтримка ефективного робочого клімату та планування способів прийняття та реалізації управлінських рішень.

Особливе місце у прийнятті управлінських рішень щодо кадрової політики організації (закладів освіти) бюджетної сфери посідають принципи кадрової політики, які відображають реалії формування та специфіку розвитку в закладах освіти. Нижче представимо основні принципи кадрової політики на прикладі закладів освіти бюджетного управління (рис. 1.4.) – принципи формування кадрової політики у закладах вищої освіти України бюджетної сфери управління [16].



Рис. 1.4. Принципи формування кадрової політики у ЗВО

\*Джерело: складено автором на основі [16]

Організації та заклади освіти бюджетної сфери на сьогоднішній час є досить обмеженими у фінансуванні державою, це пов'язано із початком збройної агресії РФ стосовно України. Саме тому ефективно приймати управлінські рішення щодо кадрової політики в закладах даного типу досить важко. Поряд з цим виникають проблеми пов'язанні із винагороджуванням співробітників, забезпеченням їх достатнім соціальним пакетом та можливістю професійного розвитку. Ухвалення управлінських рішень залежить від професійно-викладацького складу, тому на постійній основі потрібно підвищувати кваліфікацію працівників закладу [31, с. 445].

Тобто до основних заходів прийняття управлінських рішень, щодо кадрової політики в закладах освіти бюджетного управління відносять: (а) постійний розвиток співробітників закладу; (б) створення сприятливого психологічного комфорту та гідне матеріальне забезпечення праці.

Поряд з принципами кадрової політики варто виділити її основні функції [2, с. 80]:

- Зайнятість ( способи відбору кадрів, просування по службі, аналіз робочого місця та методи звільнення).
- Навчання (безперервний розвиток співробітників закладу).
- Оплата праці (пільгові системи, система винагороджування).
- Трудові відносини (обрання більш вдалого типу кадрової політики).
- Добробут (медичні та транспортні послуги, допомога у вирішенні питань особистого характеру).

Нижче представимо систему напрямків ухвалення управлінських рішень щодо кадрової політики в закладах бюджетної сфери (на прикладі сучасного університету) [6, с. 40]:

1. Забезпечення психологічної підтримки співробітників. Основні заходи щодо реалізації напрямку – тренінги по самонавчанню,

тренінги із розширення поведінкового репертуару, анкетування співробітників закладу щодо задоволення умов праці).

2. Зниження ризиків професійного прогорання співробітників. Основні заходи реалізації напрямку: моніторинг за психологічним станом співробітників; аналіз психологічного клімату у структурних підрозділах закладу).

3. Організація антистресового підвищення кваліфікації. Основні заходи щодо реалізації напрямку – тренінги з емоційного контролю, лекції з психології стресу та способами їх подолання.

Запропоновані нами напрямку прийняття управлінських рішень із комплексом заходів дозволить знівелювати до нуля негативний вплив на психологічний стан співробітників, що в свою чергу позитивно відобразиться на їх праці та підвищить рівень конкурентоспроможності закладу. Управлінські рішення щодо кадрової політики в організаціях та закладах бюджетної сфери повинні бути сформульовані раціонально, та сприяти стратегічному його розвитку. Формування раціональної кадрової політики сприятиме виникнення ряду позитивних ля закладу ефектів. До таких позитивних ефектів віднесемо: підвищення ефективності професійної діяльності співробітників; збільшується ефективність використання фонду оплати праці співробітників; підвищується конкурентоспроможність закладу; формується сприятливий психологічний клімат для генерації новітніх ідей співробітників; оптимізується мотиваційна система та створення нових каналів для успішної взаємодії співробітників закладу [9, с. 35].

Отже, формування успішної кадрової політики в організаціях та закладах бюджетної сфери на пряму залежить від ухвалення раціональних управлінських рішень щодо людського ресурсу, якісних інструментів та стратегій розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку праці, а також розвитку та досягненню поставлених стратегічних цілей.



### **1.3. Особливості кадрового забезпечення в бюджетних організаціях: на прикладі сучасного університету**

В сучасному світі значно зросли вимоги до співробітників системи бюджетного управління, так як перед державними співробітниками постають нові завдання та критерії оцінки їх праці. Розвиток співробітників на державній службі, їх навчання та підвищення кваліфікації завдяки новим формам та технологіям управління кадрами є на сьогодні одним із найпріоритетних напрямків у модернізації системи бюджетного управління в Україні.

Правову основу кадрового забезпечення сучасного університету складають наступні документи (у відповідності до її рівнів). Перший рівень – Конституція України, яка містить в собі умови для формування та діяльності державних об'єктів, що реалізує відповідні аспекти кадрового забезпечення. Другий рівень – акти, які деталізують відповідні положення прописані у Конституції України, зокрема положення «Про освіту», положення «Про вищу освіту», положення «Про державну службу», які відповідають за реалізацію кадрової політики в державних установах та здійснення кадрового забезпечення у відповідних органах бюджетного управління. Третій рівень – нормативні акти Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, які відповідають за впровадження механізмів кадрового забезпечення, що стосуються певного виду державної діяльності (прийняття на роботу, термін діяльності та припинення державної служби). Четвертий рівень – накази Міністерства освіти та науки України та Міністерства оборони України, що регулюють діяльність керівництва закладів з питань кадрового забезпечення. П'ятий рівень – постанови, накази та акти які видають безпосередньо органами державної бюджетної сфери [15, с. 32].

Кадрова стратегія обов'язково повинна бути спрямована на формування високопродуктивного та згуртованого кадрового

потенціалу, який здатний швидко реагувати на зміни на ринку праці. Кадрова стратегія університету повинна містити у собі конкретні заходи щодо управлінських рішень кадрової політики та бути одночасно інструментом її реалізації.

В основу кадрового забезпечення сучасного університету покладено весь комплекс робіт із підбору співробітників, їх навчання та перекваліфікацію. За основу в роботі з кадрами в закладах бюджетної сфери взяті наступні елементи: організаційно-штатна робота; підбір кваліфікованих кадрів; підвищення в посаді; навчання кадрів та стимулювання їх до службової активності; методи прийому та звільнення з роботи; робота з ветеранами військової служби. З практичної точки зору до вищеперерахованого переліку варто додати наступні елементи: введення обліку працівників; визначення ступеня їх підготовки; посадове становище, робота із резервом кадрів, виховання кадрів, професійна та перепідготовка кадрів. Весь зазначений нами комплекс знаходиться під регулюючою дією права. Кадрове забезпечення у сучасному університеті потребує удосконалення, так як існує цілий ряд проблем, а саме [22, с. 72]:

- недостатньо сформована нормативно-правова база із питань кадрового забезпечення сфери бюджетного управління;
- значні недоліки у доборі, використанні та управлінні кадрами;
- непрозора діяльність закладів освіти в питанні прийняті управлінських рішень щодо кадрової політики закладу;
- недостатній рівень професіоналізму співробітників закладів;
- низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців

Пріоритетними напрямками удосконалення реалізації кадрової політики в сучасному університеті є [24, с. 138]:

- Удосконалення законодавчої бази із регулювання роботи з кадрами;
- Удосконалення соціальних, правових та організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу співробітників закладу;
- Організація відбору та комплектація закладів бюджетної сфери всім необхідним для виконання службових завдань та покращення якісного складу кадрів закладу;
- Формування ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу за умови дотримання принципу наступності з врахуванням внутрішніх та зовнішніх джерел поповнення; нормативно-організаційного забезпечення роботи з резервом кадрів;
- Забезпечення прозорості кадрової політики закладу: створення відповідних консультативно-наглядових рад [18].
- Удосконалення системи мотивації кадрів, стимулювання їх просування по службі, співпраці з молодими та перспективними працівниками; формування позитивного іміджу.
- Використання інноваційних технологій в моніторингу ефективності прийняття управлінських рішень щодо кадрової політики закладу.

Відмітимо, що вся діяльність по роботі з кадрами повинна корелюватися із стратегічними цілями та завданнями розвитку закладу освіти. Саме тому, кадрове забезпечення відіграє важливу роль у кар'єрному просуванні кадрів, що в свою чергу позитивно впливає на формування іміджу університету та піднімає його конкурентоспроможність. Основу кадрового забезпечення складає – кадровий потенціал, який відображає якість професійної, кваліфікованої та фахової підготовки його кадрів, при цьому включає сукупність його психологічних, фізіологічних та трудових здібностей [26, с. 2].

Кадровий потенціал здатен відобразити спроможність адміністративно-управлінського персоналу, науково-педагогічних працівників та іншого персоналу університету у повній мірі виконувати свої обов'язки. Кадровий потенціал сучасного університету розглядають на основі якісної та кількісної характеристики. До кількісної характеристики відносять: чисельність професійно-кваліфікованих співробітників, що є потужним показником трудового потенціалу університету; стаж роботи в закладі; рівень укомплектованості відповідними кадрами та результативність їх праці. До якісної характеристики відносять: професійний потенціал особистості; рівень працездатності та самоорганізації; рівень культурного розвитку; рівень згуртованості співробітників; моніторинг соціально-психологічного клімату та організаційна культура персоналу. Розвиток кадрового потенціалу в сучасному університеті залежить від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, які умовно можна поділити на 5 груп, представлені у (табл. 1.2.)

*Таблиця 1.2.*

Чинники розвитку кадрового потенціалу сучасного університету

Чинники	Загальна характеристика
Науково-методичне забезпечення	Містить базові наукові розробки, що реалізуються за участі співробітників університету.
Організаційне забезпечення	Включають в себе умови доступу до освітніх програм, формат та характер реалізації навчальних дисциплін, організація внутрішнього розпорядку.
Мотиваційне забезпечення	Відданість та готовність персоналу розвиватися в стінах університету
Фінансове забезпечення	Включає в себе загальний бюджет університету та автономність керування ним.
Інформаційне забезпечення	Містить в собі інформаційні потоки та комунікації

*\*Джерело: складено автором на основі [23, 28, 30].*

Отже, науково-педагогічна діяльність працівників університету повинна відповідати високим вимогам, а саме працівник повинен володіти: високим науко-технічним та економічно-психологічним потенціалом; якостями вченого; умінням створювати творчі колективи; умінням шукати новітні та інноваційні методи праці; уміти оцінювати ефективність нововведень та управління інноваціями. Загальними рисами кадрового забезпечення сучасного університету є: соціальні ресурси, кадровий потенціал університету, системи соціально-економічних відносин з персоналом університету; організаційні формування та їх структурні підрозділи [33, с. 80].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ХЕРСОНСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

#### 2.1. Аналіз структури ХДУ та його кадрового складу

З метою реалізації комплексної оцінки стану розвитку кадрової політики у ХДУ нами здійснено комплексне вивчення статистичних даних щодо якісно-кількісної структури працівників університету у відповідності до щорічного звіту ректора. З врахуванням реалій сьогодення у прийнятті управлінських рішень, щодо кадрової політики університету спостерігається тенденція до зменшення кількості науково-педагогічних працівників, поряд з цим значно зменшилося фінансування освітніх програм, так як частина коштів пішла на потреби армії. Але не дивлячись на ці проблеми ХДУ має стійку сформовану кадрову політику, що активно формувалася на протязі останніх 5 років. Херсонський державний університет з початком повномасштабного вторгнення зазнав значний змін в управлінській діяльності так як був тимчасово переміщений до Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника.

Херсонський державний університет є багатoproфільним науковим центром півдня України, який здійснює підготовку студентів за фаховою передвищою освітою з 2 галузей знань (3 освітні програми), за бакалаврським рівнем (перший ступінь вищої освіти) – за 14 галузями (69 освітніх програм), за магістерським рівнем (другий рівень вищої освіти) – за 15 галузей (54 освітні програми), а також за освітньо-науковим рівнем (третій рівень вищої освіти) за 8 галузями (15 освітніх програм) [40].

Кадрова політика університету передбачає успішне виконання науково-педагогічними працівниками основних освітньо-наукових програм, що є підставою для присудження відповідного ступеня вищої освіти студентам: молодший бакалавр, бакалавр, магістр, доктор філософії та доктор наук.

До структури університету входять 9 факультетів та 30 науково-освітніх кафедр є два окремі структурні підрозділи (Бериславський фаховий коледж ім. В. Ф. Беньковського Херсонського державного університету та Генічеський фаховий коледж ХДУ). При університеті діє також аспірантура та докторантура. Функціонують разові спеціалізовані вчені ради із захисту дисертації на здобуття ступеня – доктор філософії.

Університет у своїй освітній діяльності керується наступними правовими документами: Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», Закон України «Про наукову та науково-технічну освіту», Закон України «Про інноваційну діяльність», наказами та розпорядженнями Міністерства освіти та науки України; стандартами та рекомендаціями щодо якості освіти у Європейському просторі вищої освіти, нормативно-правовими актами та міжнародними договорами.

Аналіз кадрового потенціалу університету у відповідності до документу звітності ректора ХДУ Співаковського О. В. за 2023 рік зафіксував тенденція на зменшення науково-педагогічного складу (у порівнянні із 2022 роком кількість науково-педагогічних працівників зменшилася на 17 осіб, докторів наук та професорів на 4 особи, кандидатів наук, доцентів на 20 осіб. Станом на кінець 2023 року у ХДУ працює 291 науково-педагогічний працівник, з них 266 науково-педагогічних працівників за основним місцем роботи. До викладацького штату працівників ХДУ відносять докторів наук, професорів, кандидатів наук, доцентів, старших наукових співробітників. Викладачі що мають науковий ступінь роботи: 215 осіб – штатні працівники, де 45 докторів наук, професорів; 161 – кандидати наук, доценти та старші наукові

співробітники та 9 доктори філософії (табл. 2.1.). Кадровий склад університету станом на 31 грудня 2023 року.

Таблиця 2.1.

### Кадровий склад університету станом на 31 грудня 2023 року

Науково-педагогічний та науково-допоміжний персонал університету	Кількість працівників
Науково-педагогічні працівники	266
Доктори наук, професори	45
Доценти, кандидати наук	161
Доктори філософії	9
Навчально-допоміжний персонал	470
Загалом	736 осіб

*\*Джерело складено автором на основі: [19, с. 22].*

У діаграмному вигляді отримали наступне співвідношення між науко-педагогічними працівниками та навчально-допоміжним персоналом (діагр. 2.1):

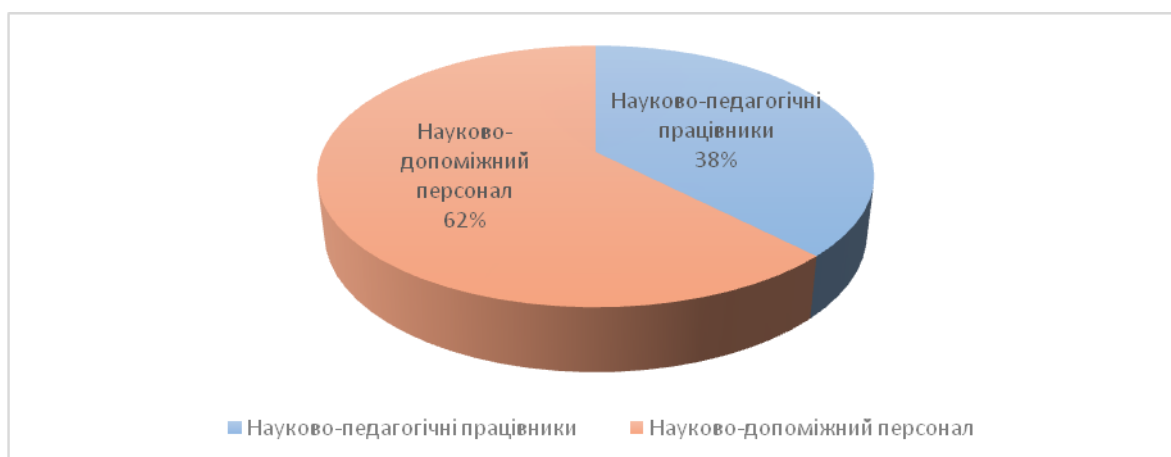


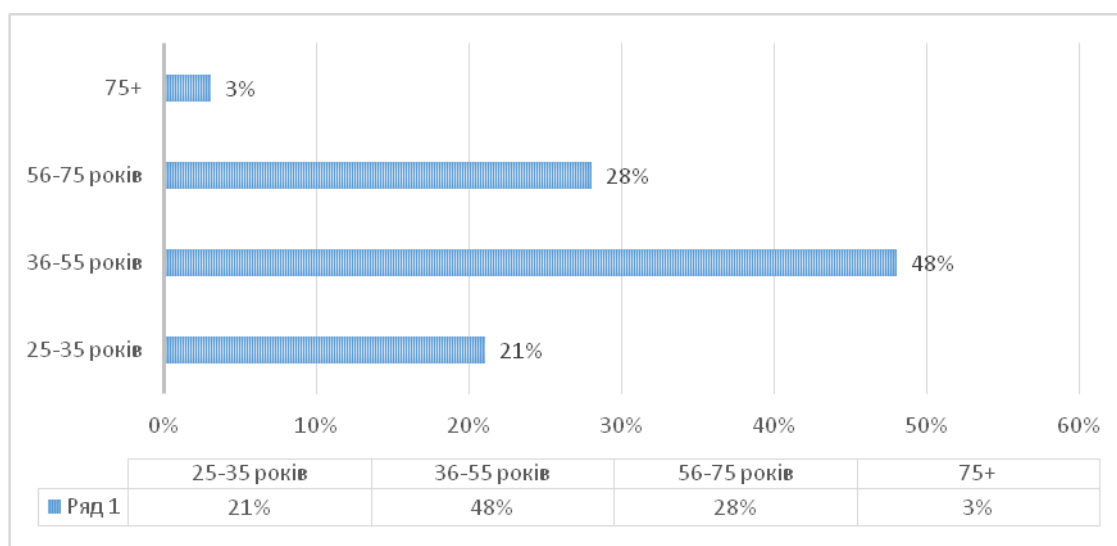
Рис. 2.1. Співвідношення науково-педагогічного та навчально-допоміжного персоналу

*\*Джерело складено автором на основі: [19, с. 22].*

В Херсонському державному університеті середній вік працівників складає – 50 років, що дозволяє повністю протидіяти тенденції старіння науково-педагогічного штату університету. Значна



кількість викладачів має вік у діапазоні 25-40 років. Омолодження штату працівників стає можливим за рахунок ухвалення управлінського рішення щодо приймання на роботу своїх випускників, які успішно захищають кандидатські дисертації. Нижче представимо діаграму розподілу кадрових ресурсів університету на основі вікових особливостей його науково-педагогічних працівників [20]



Діаграма 2.2. Діаграма розподілу працівників ХДУ за віком

*\*Джерело складено автором на основі: [20].*

Керівний склад університету укомплектовано у відповідності до нормативів затверджених Міністерством освіти України. Нижче представимо таблицю, щодо кількості кафедр, що очолюють доктори наук та професори станом на 31 грудня 2023 р. (таблиця 2.2.)

Таблиця 2.2.

#### Кафедри, що очолюються професорами та докторами наук

Кафедри	Кількість кафедр
Загальна кількість кафедр	30
Кафедри, що очолюють професора	7

*\*Джерело складено автором на основі: [20].*

Прийом на роботу в університеті здійснюється прозоро на основі проведення конкурсі у відповідності до чинного законодавства України.

На протязі 2023 року ректором ХДУ було укладено 20 контрактів з науково-педагогічними представниками по результатам конкурсу, а саме завідувачі кафедри – 8 осіб, професори – 2 особи, доцент – 6 осіб, декан – 1 особа, проректор – 2 особи та старший викладач - особа.

Як бачимо, не дивлячись на тенденцію зменшення працівників університету, що спричинено початком збройної агресії РФ проти України, університет і на сьогодні продовжує підвищувати професійний та науковий рівень викладачів, при цьому формуючи висококваліфікований кадровий потенціал університету, що робить його конкурентоспроможним на ринку праці України. Так у 2023 році 25 науко-педагогічних працівників (9,4 % від загальної кількості) прийняли участь у програмах академічної мобільності, за участі 13 університетів з 7 країн світу. До основних програм із академічної мобільності пройдено: програма Еразмус+, Twinning Initiative, DAAD. Також у співпраці із Університетом А. Міцкевича м. Познань – 14 науково-педагогічних працівників мали змогу ознайомитися з досвідом наукової та дослідницької освітньої та адміністративної роботи університету-партнера та підвищили свій професійний рівень [19, с. 25].

Також в університеті активно реалізуються 4 проекти, що спрямовані на розвиток науко-дослідної та освітньої діяльності університету, підтримки науко-педагогічного штату працівників та підвищення їх рівня професійних знань. Важливий акцент роботи в цих проектах робиться на інтеграцію внутрішньо переміщених наукових працівників та реінтеграцію, для тих працівників хто повертається до України. Також на протязі 2023 року 2 науко-педагогічних працівники отримали індивідуальні гранти на реалізацію проекту «Історія Голокосту» та «Безпека кіберфізичних систем». Завдяки цим проектам працівники активно включилися у викладання та сприяють розвитку перерахованих напрямків (Додаток А).

Отже, ми можемо зробити висновок, що в розрізі кадрової діяльності університету досить часто висвітлюється питання розвитку та удосконалення професійних навичок працівників, активна участь в організації моральної та матеріальної мотивації працівників університету. Це свідчить, про те що в університеті існує потреба у збереженні його кадрового потенціалу, посиленні мотивації та створення належних умов для надання якісних освітніх послуг. Загалом кадровий потенціал науково-педагогічних та навчально-допоміжного персоналу в значній мірі задовольняє потреби освітнього процесу та у повній мірі відповідає діючим державним вимогам.

## **2.2. Оцінка рівня задоволеності працівників кадровою політикою університету на основі опитування персоналу ХДУ**

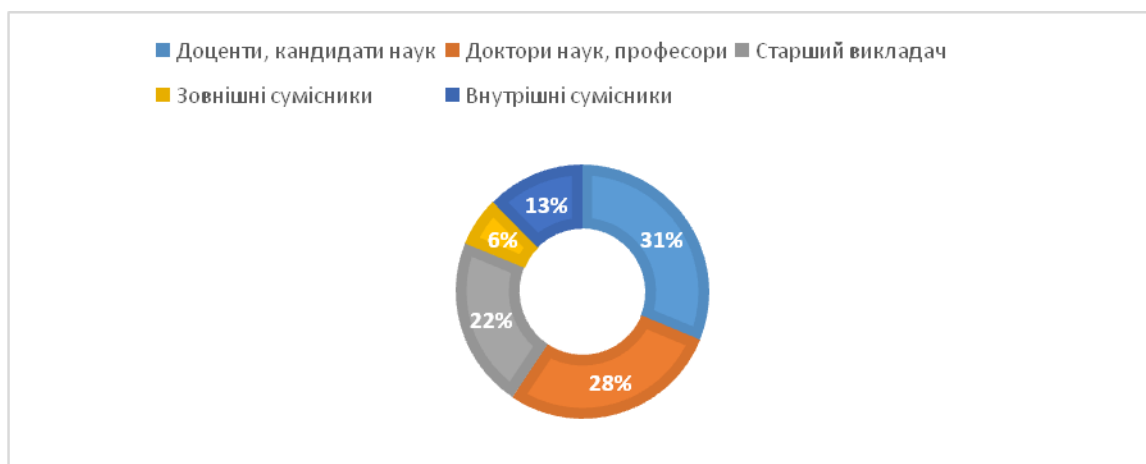
З метою виявлення рівня задоволеності працівниками університету кадровою політикою нами за допомоги Google-форми було здійснено опитування працівників на базі факультету бізнеса та права. В опитуванні приймати участь 5 працівників – кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу; 7 працівників – кафедри економіки, менеджменту та адміністрування; 14 працівників – кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності; 6 працівників – кафедри фінансів, обліку та підприємства. Загалом кількість респондентів складає 32 особи, серед яких працівники різного віку, статті та різних наукових рівнів (доценти, доктори наук, професори, кандидати наук, старші викладачі, зовнішні та внутрішні сумісники) (табл.. 2.3).

*Таблиця 2.3.*

### **Розподіл за категоріями науко-педагогічного штату факультативу**

Категорія	Кількість осіб
Доценти, кандидати наук	10
Доктори наук, професори	9
Старший викладач	7
Зовнішні сумісники	2
Внутрішні сумісники	4

*\*Джерело: складено автором на основі [41, 42].*



*Рис. 2.3. Розподіл за категоріями працівників факультету*

*\*Джерело: складено автором на основі [41, 42].*

За результатами аналізу кадрового складу факультету бізнесу та права, ми можемо стверджувати про наявність високо кадрового потенціалу, так як більша половина працівників (59 %) мають наукові рівні: доценти, кандидати наук, професори та доктори наук. Структура анкети для опитування (складається із двох блоків), для максимального встановлення рівня прийняття правильних управлінських рішень щодо кадрової політики факультету.

Блок 1. Основний практичний зміст анкети респондентів факультету.

1. Вкажіть, чи ознайомленні ви із провідною стратегією розвитку вашого університету?

А) Так;

- Б) Ні;
- В) Частково;
- Г) Точно не впевнений.

2. Вкажіть, чи відчуваєте ви, що ваша думка буде прийнята до уваги керівника ? (на рівні факультету):

- А) Так;
- Б) Ні;
- В) Досить рідко;
- Г) Важко відповісти.

3. Вкажіть, чи вважаєте ви, що керівництво поважає вас та ваш особистий час ?

- А) Так;
- Б) Ні;
- В) Скоріше ні. Були випадки коли робота виконувала у поза робочий час.
- Г) Ні. Оскільки таких випадків було досить багато.

4. Вкажіть, як часто ви виконуєте роботу у поза робочий час?

- А) Кожний день;
- Б) Раз на тиждень;
- В) Раз на місяць;
- Г) Декілька разів на рік.

5. Вкажіть, як часто ви отримуємо похвалу керівництва стосовно вашої роботи на факультеті?

- А) Досить часто;
- Б) Не отримую;
- В) Інколи отримую;
- Г) важко відповісти.

6. Зазначте, чи проводиться керівництвом факультету прозора та чесна політика стосовно просування по службі?

- А) Так;

- Б) Ні;
- В) Не впевнений
- Г) Важко відповісти.

*Блок 2.* Респондентам потрібно виставити оцінки на наступні питання (де 5 – найвищий бал задоволеності, а 1 – найнижчий бал):

1. Оцініть можливість кар'єрного зростання? (від 1 до 5 балів).
2. Оцініть діючу систему мотивації на вашій кафедрі /факультету ? (від 1 до 5 балів).
3. Оцініть існуючі способи вирішення конфліктів на вашій кафедрі /факультеті? (від 1 до 5 балів).
4. Оцініть загальну атмосферу в колективі? (від 1 до 5 балів).
5. Оцініть загальний рівень задоволеності корпоративною культурою ? (від 1 до 5 балів).
6. Оцініть систему комунікацій на вашій кафедрі / факультету ? (від 1 до 5 балів).

Нижче представимо результати опитування респондентів факультету бізнесу та права (32 особи).

1. Вкажіть, чи ознайомленні ви із провідною стратегією розвитку вашого університету?

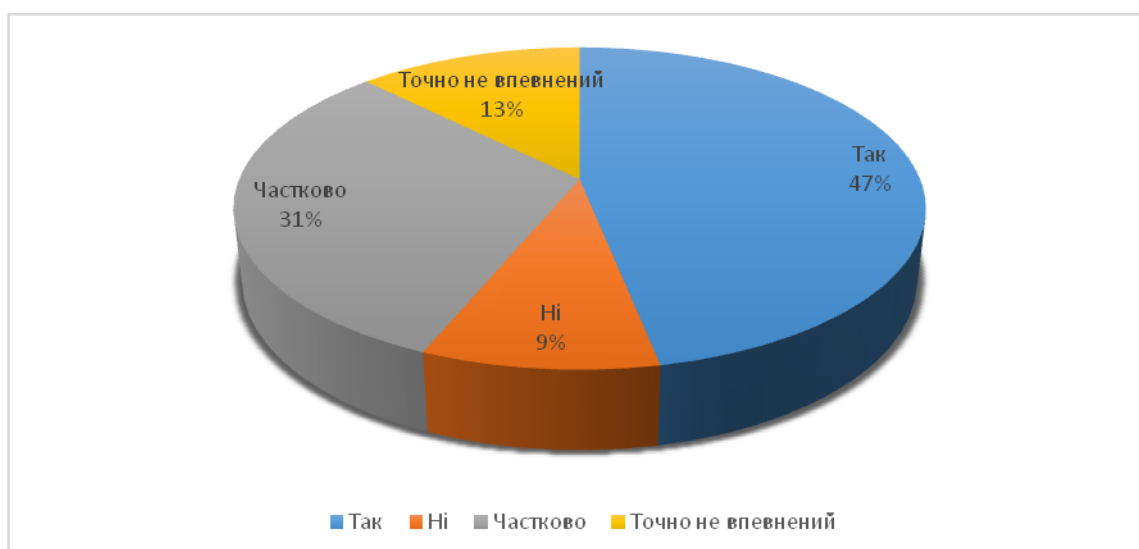


Рис. 2.4. Знання провідної стратегії розвитку університету

*\*Джерело: складено автором на основі результатів опитування.*

*Примітка:* результати опитування говорять про те, що 78 % опитуваних розуміються в стратегічних цілях розвитку університету, і лише 9 % показують загальне невизнання цілей розвитку університету.

2. Вкажіть, чи відчуваєте ви, що ваша думка буде прийнята до уваги керівника ? (на рівні факультету):

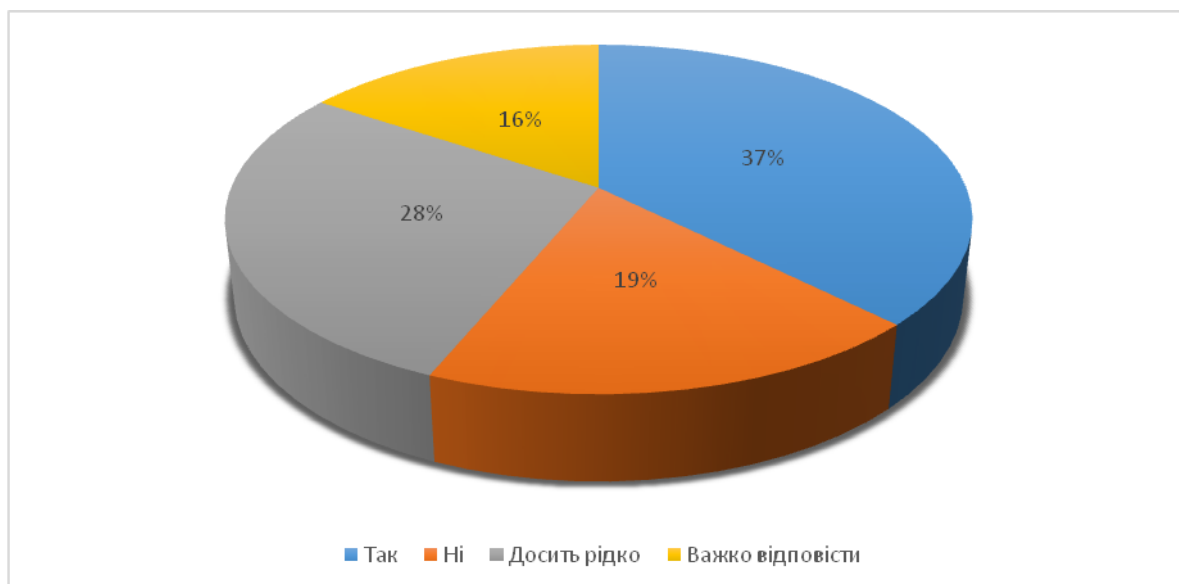


Рис. 2.5 Важливість думки працівника на рівні факультету

*\*Джерело: складено автором на основі результатів опитування.*

*Примітка:* на рівні факультету лише 37 % вважають, що їх думка може бути почута, коли 19 % опитуваних говорить про неможливість його реалізувати.

3. Вкажіть, чи вважаєте ви, що керівництво поважає вас та ваш особистий час ?



Рис. 2.6. Цінування особистого часу працівників факультету

*\*Джерело: складено автором на основі результатів опитування.*

Примітка: більшість респондентів відповіли, що керівництво цінує їх вільний час (44 % %, та 33 % - частково із певними виключеннями) і лише 25 % зазначили про не цінування особистого часу керівництвом факультету.

#### 4. Вкажіть, як часто ви виконуєте роботу у поза робочий час?

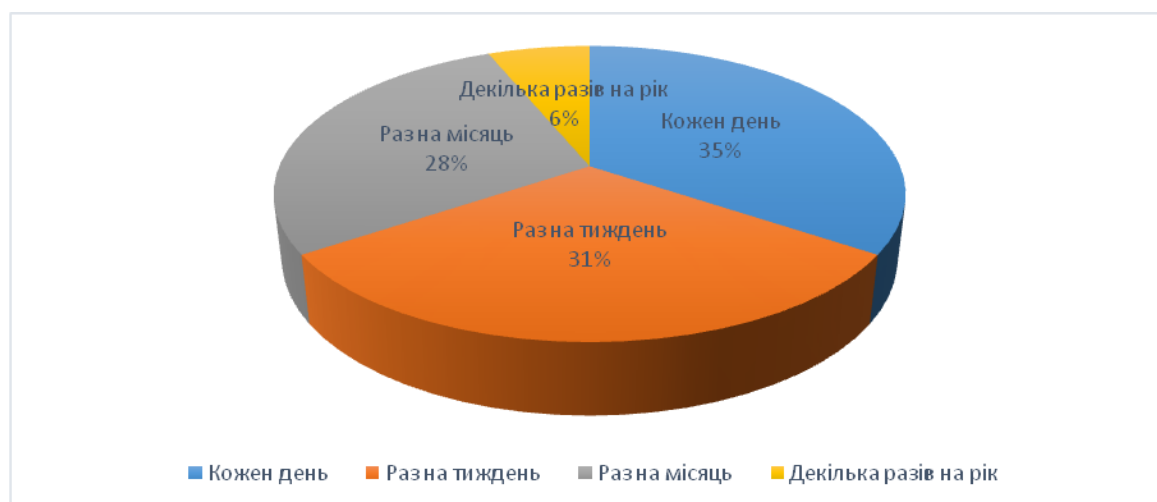


Рис. 2.7. Частота виконання роботи поза робочим часом

*\*Джерело: складено автором на основі результатів опитування.*

Примітка: близько 35 % опитувальних зазначило виконання позаштатної роботи кожного дня, 31 % кожного тижня та 28 % опитуваних 28 %, що говорить про щоденну таку практику в роботі факультету.



5. Вкажіть, як часто ви отримуємо похвалу керівництва стосовно вашої роботи на факультеті?



Діаграма 2.8. Оцінка діяльності працівників на факультеті

*\*Джерело: складено автором на основі результатів опитування.*

Примітка: 44 % опитуваних зазначили, що не отримують ніякої конструктивної оцінки їх діяльності, тоді коли лише 25 % отримують її на постійній основі. Критерій «важко відповісти» обрали 19 % опитуваних, що є свідченням довіри в колективі та рівні факультету, що впливає на неготовність респондентів висловлювати свою думку.

6. Зазначте, чи проводиться керівництвом факультету прозора та чесна політика стосовно просування по службі?

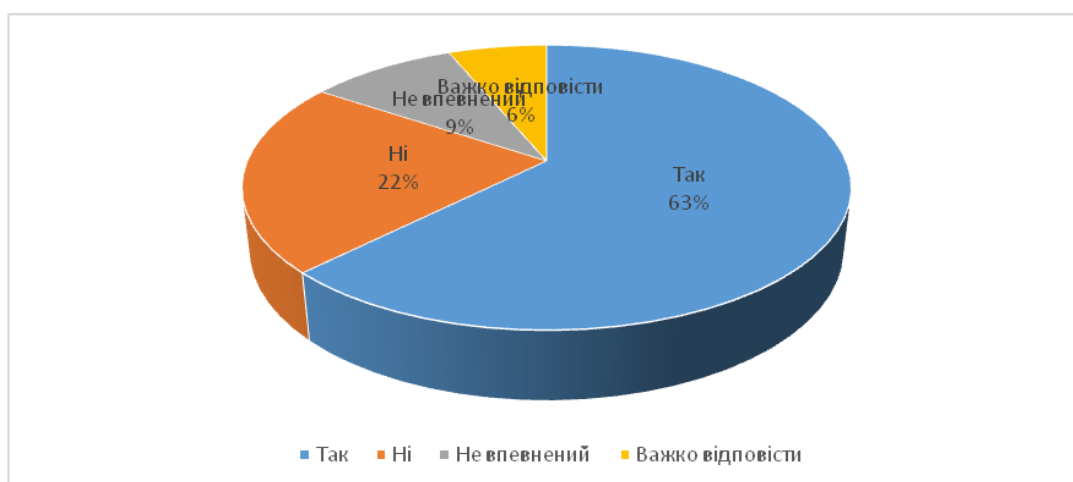


Рис.2.9. Проведення прозорої політики просування по службі

*\*Джерело: складено автором на основі результатів опитування.*

Примітка: на думку опитуваних 63 % вважають прозою політику просування по службі, проте 22 % все ж таки вважають, що є просування по службі за принципом «свій».

Результати по блоку № 2 мають наступний вигляд:

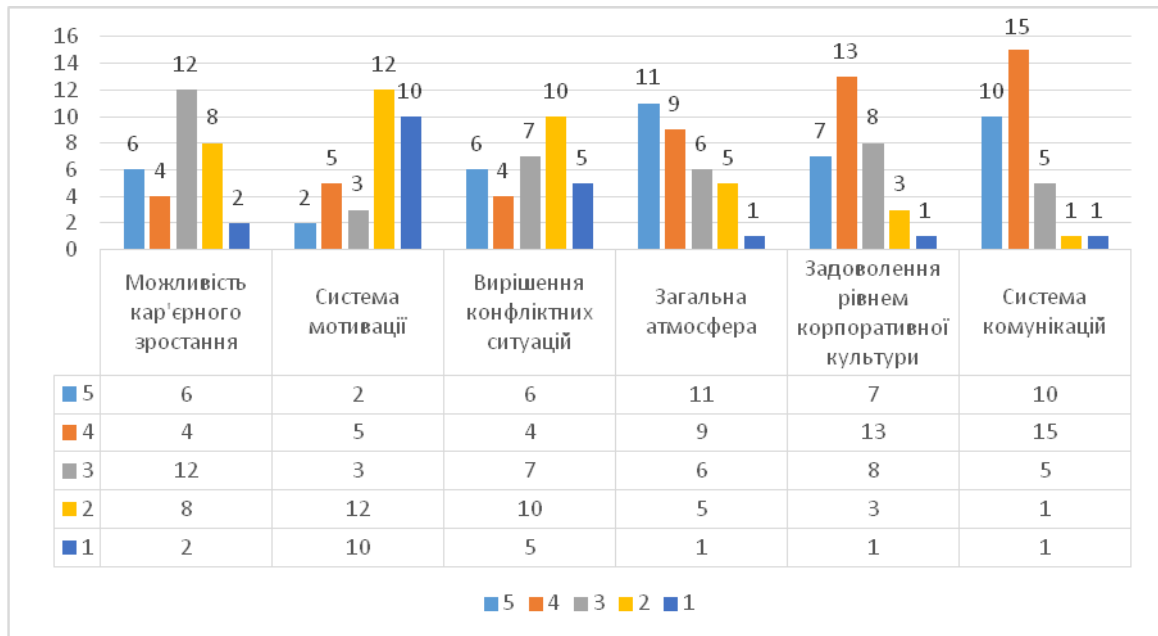


Рис. 2.10. Результати опитування по блоку № 2

*\*Джерело: складено автором на основі результатів опитування.*

Оцінювання рівня задоволення працівників факультету бізнесу та права у відповідності до обраних критеріїв показав, що найбільш проблемною сферою є система мотивації (10 осіб оцінили в 1 бал, 12 осіб оцінили в 2 бали) та сфера вирішення проблемних питань на факультеті (5 осіб оцінили в 1 бал та 10 осіб в 2 бали). Найбільш позитивними результатами опитування в сфері «загальна атмосфера» (11 осіб оцінили в 5 балів та 9 осіб в 4 бали), сфера комунікації на факультеті (10 осіб оцінили в 5 балів, 15 осіб в 4 бали) та сфера «задоволення рівнем корпоративної культури» (7 осіб оцінили в 5 балів та 13 осіб в 4 бали). Залишається сфера кар'єрного зростання, яка за результатами опитування має наступну картину: (6 осіб оцінили в 5 балів та 4 особи в у бали).

Опитування на основі двох блоків питань, дозволило встановити основні критерії, яких не вистачає працівникам факультету бізнесу та права: моральної мотивації; часу для здійснення професійного розвитку; автономії поведінки, «свободи слова», можливості висловлювати думку та подавати свої ініціативи на розвиток факультету або вдосконалення робочого процесу на власній кафедрі [36, с. 6].

Серед вагомих побажань у прийнятті управлінських рішень, щодо кадрової політики факультету на основі опитування нами виділенні: переглянути систему мотивації працівників; активно поширювати корпоративну культуру серед співробітників факультету; сприяти налагодженню більш гнучкої комунікації; активно налагоджувати зворотній зв'язок із керівництвом факультету та зменшувати рівень критики з боку керівництва.

Також поряд із заявленими управлінськими рішеннями варто відмітити потребу у формуванні більш прозорішої системи стосовно просування працівників факультету по службі, а також активно сприймати процесу демократизації менеджменту (зменшення тиску на працівників факультету). Таким чином, анкетування респондентів факультету бізнесу та права дозволило нам виявити основні проблемні сфери в його управлінській діяльності, які безперечно впливають на загальний рівень задоволеності працівників факультету та університету загалом [38, с. 27].

### **2.3. Оцінка проблем та ризиків локального характеру в реалізації кадрової політики в університеті**

Серед найвагоміших викликів останнім роком найгостріше постає проблема пандемії та війни в Україні, що значно вплинуло на розвиток успішної кадрової політики в університеті. Саме в умовах війни ХДУ зазнав значних втрат, які стосуються окремих суб'єктів його інфраструктури, а також механізмів прийняття управлінських рішень

щодо кадрової політики університету. До найбільш вагомих проблем у глобальному розумінні, що негативно впливають на реалізацію кадрової політики в Херсонському державному університету варто виділити [32, с. 70]:

1. Руйнування інфраструктури університету, яка багаторазова піддається обстрілам зі сторони окупанта, що значно ускладнює реалізацію кадрової політики, тому що матеріальні можливості університету значно обмежуються. Руйнування зазнали: гуртожиток ХДУ, автономна система опалення ХДУ, господарчі споруди, головні корпус ХДУ (актова зала університету та дах університету).

2. Проблема пошуку нового місця перебування університету на період війни. Виникає потреба у переорієнтації закладу під вимоги місцевості (Івано-Франківська область, Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника).

3. Проблема пошуку нового (місцевого) контингенту співробітників, яка є досить болючою, так як переміщений університет не має відповідної матеріально-технічної бази привабливості для залучення нових кваліфікованих працівників.

4. Проблема, що пов'язана із суттєвим скороченням контингенту як серед працівників університету так і серед його здобувачів освіти, пов'язано це з тим, що даний контингент не збирається повертатися до України.

5. Проблема переорієнтації підготовки кадрів через виникнення кардинальних змін у національній економіці та суспільному житті.

6. Проблеми в управлінських, фінансово-матеріальних та управлінських сферах діяльності університету, що пов'язано із відсутністю належної координації у сфері освіти.

7. Переважання віддаленої роботи та відсутність при цьому якісного матеріально-технічного забезпечення для дистанційного

навчання (мова йде про нестабільний Інтернет та наявність неякісного технічного засобу у учасників дистанційного навчання).

8. Проблема морального та фізичного вигорання працівників університету. Науково-педагогічні працівники та навчально-допоміжний персонал змушений працювати понаднормово в неприйнятних умовах (постійні повітряні тривоги, відключення електроенергії, ракетні обстріли), все це підвищує рівень стресу та пришвидшує процес вигорання працівників.

9. Проблема низького рівня праці разом із наявністю постійного стресу значно ускладнює прийняття вдалих управлінських рішень щодо кадрової політики університету в цілому.

10. Проблема відтоку кваліфікованого персоналу із університету в інші заклади освіти або за кордон. Тенденція на зменшення кваліфікованого персоналу на кінець 2023 року зафіксовано в ХДУ.

Поряд із глобальними проблемами нами виділені локальні проблеми, які безпосередньо стосуються питання прийняття ефективних управлінських рішень, щодо кадрової політики університету. Серед таких є [25]:

1. В умовах війни не можлива робота відділу кадрів та її структурних підрозділів на належному рівні.

2. Підвищення кваліфікації можливе лише для науково-педагогічного штату університету. В деяких випадках набуває чинності формальне підвищення кваліфікації, що нерозривно пов'язано із військовими діями на території Херсонщини.

3. Проблема поселення працівників вузу в іншому місті (за рахунок його переміщення в період війни).

4. Система заохочення в університеті значно послабилась із початком повномасштабного вторгнення РФ до України.

5. Неналежне фінансування вузів, що значно вплинуло на систему надбавок працівникам університету (так як частина коштів з державного фінансування переправлена на потреби армії).

6. Трудова дисципліна зазнала негативної тенденції, так як з постійними ракетними обстрілами не можливо відслідковувати її виконання штатом співробітників ХДУ.

Як бачимо, всі проблеми локального характеру виникли на тлі військової агресії РФ проти України, тому їх подання у післявоєнний період є найпріоритетнішим та найшвидшим на нашу думку. Варто відмітити, що внаслідок збройної агресії РФ в Україні постраждала досить велика кількість університетів. За приблизними підрахунками зруйновано (або частково знищено) близько 57 вищих закладів освіти станом на 2023 рік. ТОП-3 по зруйнованості університеті (знищенні факультети, пошкодженні корпуси будівель, будь-які наслідки руйнації) відносять: Харківська область – 23 зруйновані вищі навчальні заклади; Донецька область – 9 будівель закладів вищої освіти та Київська / Миколаївська область – 5 / 5 будівель закладів вищої освіти [39, с. 26].

Не дивлячись на це, заклади вищої освіти в тому числі і наш Херсонський державний університет продовжує функціонувати та здійснювання навчання у онлайн-форматі. На нашу суб'єктивному думку до першочергової уваги треба брати проблеми, які виникли безперечно під час війни, а саме [14, с. 55]:

- Відновлення інфраструктури нашого університету шляхом залучення інвестицій від міжнародних партнерів.

- Відновлення та удосконалення кадрового потенціалу університету, шляхом залучення висококваліфікованих працівників (професорів, доцентів, докторів наук та кандидатів наук).

- Створення безпечних умов праці та навчання для всіх учасників освітнього процесу.

Кадрова стратегія нашого університету активно розроблена та інтегрована в загальну стратегію розвитку Херсонського державного університету на 2023 – 2027 роки [40]. Документ вже пройшов експертизу та успішно затверджений на конференції трудового колективу університету. Більш детально про напрямки удосконалення управлінських рішень, щодо кадрової політики університету розглянемо к наступному розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ХЕРСОНСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

#### 3.1. Шляхи покращення системи управління кадровою політикою у сучасному університеті (на прикладі ХДУ)

Зазвичай під розвитком персоналу в університеті розуміють розвиток його науково-педагогічного персоналу, що включає в себе курси підвищення кваліфікації, участь співробітників у різних національних та міжнародних конференціях, спеціальних навчальних проєктах. Основу розвитку системи кадрової політики університету складає кадрова стратегія, яка прописана в документі «Стратегія розвитку Херсонського державного університету за 2023-2027 роки».

Метою кадрової стратегії ХДУ є формування висококваліфікованого складу науко-педагогічних працівників, які здатні забезпечити якісне освітнє середовище, а також поряд з цим здатні реалізувати наважливі бізнес-ідеї університету. Над розробкою кадрової стратегії університету працювала спеціально відібрана команда фахівців ХДУ спільно із експертами в межах проєкту підтримки переміщених закладів вищої освіти. Документ успішно пройшов юридичну експертизу. Основний блок роботи зроблений відділом якості забезпечення освіти та відділом кадрів. Дана стратегія кадрової політики оновлюватиметься та уточнюватиметься з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища [42, с. 4].

Варто зазначити, що організаційна частина кадрової стратегії передбачає розроблення операційного плану її реалізації, в кому обов'язково повинна міститися інформації щодо конкретних заходів удосконалення із зазначеними термінами їх виконання. Нижче



представимо найістотніші результати виконання системи управлінських рішень щодо кадрової політики Херсонського державного університету, які реалізувалися в період 2018 – 2023 року [40]:

1. Удосконалено діючу концепцію управління бізнес-процесами в межах університету.

2. Удосконалено процес оптимізації структури університету (приклад у 2018 році було 11 факультетів – у 2023 році 9 факультетів). Також до складу університету увійшло два окремих структурних підрозділи – Генічеський фаховий коледж та Бериславський фаховий педагогічний коледж.

3. Удосконалено процедуру отримання якісної освіти в університеті (відкрито у 2019 році відділ забезпечення якості вищої освіти).

4. Створено наглядову базу із залученням стейкхолдерів факультетів

5. Удосконалено ключові показники ефективності діяльності проректорів, деканів, завідувачів кафедр, доцентів, асистентів та старших викладачів).

6. Запроваджено моніторинг діяльності усіх науково-педагогічних працівників, які приходять на посади на конкурсній основі, активно розроблюються процедури рейтингового оцінювання діяльності співробітників університету.

7. Розроблено станом на 2023 рік – модель академічного середовища учасників освітнього процесу. Розроблено декларацію корпоративної культури університету.

8. Запровадженні анонімні ефективні онлайн опитування feedback для співробітників та студентів університету.

Не дивлячись на ці напрямки роботи, які ефективно вже працюють в стінах Херсонського державного університету, на сьогодні все ж таки

варто виділити інші важливі напрямки, які потребують доопрацювання. Серед таких напрямків варто виділити [45, с. 28]:

- формування розвинутого академічного середовища, що сприяла б продуктивній комунікації між співробітниками університету;
- сформувати потужну систему матеріальних стимулів (щоб кожен співробітник університету спрямовував свою активність у напрямку, що принесе йому певний дохід);
- сформувати концепцію професійного розвитку співробітників, яка б було доступною для кожного працівника університету (систематичне підвищення кваліфікації);
- створити умови для прозорого та успішного просування по службі;
- створити умови для участі працівників в різних цікавих та амбітних проєктах;
- запустити в дію стратегію персонального (особистісного) розвитку працівників університету;
- розробити систему мотивації та заохочення персоналу університету;
- впровадити практику обміну досвідом та стажування працівників університету у вітчизняних та міжнародних університетах.

В основі моделі стратегічного розвитку працівників ХДУ покладено наступні принципи: розуміння працівниками університету своєї стратегічної ролі у розвитку університету; підтримка власної діяльності з боку керівництва факультету / університету; розробка стратегій та концепцій з питань розвитку персоналу університету; залучення керівництва структурних підрозділів до діяльності персоналу на рівні стратегічного партнерства; спільна діяльність вищого керівництва університету з відділами управління кадрами; впровадження стратегії розвитку працівників університету в його організаційній структурі; систематичне здійснення оцінювання

діяльності персоналу на рівні кафедри / факультету та університету. В основу розвитку системи управлінських рішень кадровою політикою у Херсонському державному університету варто покласти наступні ключові аспекти, що будуть передвісниками здійснення успішної кадрової політики університету.

Запропонуємо систему методичних рекомендації, щодо здійснення ефективної кадрової політики в межах нашого університету [27, с. 89]:

1. Психологічний комфорт працівників - передбачає відсутність будь-якого тиску з боку керівництва.
2. Особиста автономія – можливість працівників приймати певні рішення в межах своїх повноважень.
3. Наставництво – працівники потребують наявності людини, яка відігравати «рольову моделлю» у побудові власної кар'єри, тобто іншими слова виступатиме прикладом для наслідування.
4. Належний рівень матеріально-технічного оснащення – наявність всіх необхідних засобів для здійснення роботи за дистанційної форми організації.
5. Кар'єрне зростання – активне пропрацювання стратегій кар'єрного розвитку для працівників різних наукових рівнів в межах університету.
6. Прозорість кадрових рішень – зберігати інформаційну відкритість та надавати пояснення щодо прийнятих рішень. Дотримання даного принципу позитивно вплине на систему управління кадровою політикою в університету.
7. Рівень комунікації – повинен бути відкритим, що є свідченням здорового клімату в колективі. Відкриті канали комунікації дозволять уникнути виникнення та розповсюдженню пліток з недостовірної інформації між персоналом університету.
8. Вільний час для саморозвитку співробітників університету. Співробітник обов'язково повинен мати вільний час для себе та своєї

родини. Людина не може цілодобово бути занурена у навчальний процес, що негативно позначиться на продуктивності та якості виконаної роботи.

9. Формуйте почуття приналежності працівника до його колективу. Працівнику важливо відчувати себе частиною наукової спільноти, що спонукати його до активної участі в житті університету.

Отже, здійснивши аналіз системи управління кадровою політикою Херсонського державного університету прийшли до висновку, що серед основних викликів у процесі формування кадрової політики варто виділити: військова агресія РФ проти України; погіршення морального та фізичного стану працівників вузу пов'язані із національними проблемами в державі та світі; зменшення фінансування, що спричинило відтік висококваліфікованих кадрів з університету; спостерігається тенденція відтоку абітурієнтів за кордон (зокрема контрактників), що впливає на фінансову спроможність університету, зокрема на реалізацію успішної кадрової політики; погіршення якості надання освітніх послуг внаслідок збройної агресії РФ проти України [7, с. 7].

В процесі удосконалення системи управлінських рішень, щодо кадрової політики університету варто приділити належну увагу саме психоемоційному стані працівників вузу. А саме час від час проводити аналіз оцінки настроїв у педагогічному колективі на рівні кафедри, факультету та університету, поряд з цим варто здійснювати психологічні тренінги та залучати до співпраці висококваліфікованих працівників. Досить важливо приділяти увагу технічному оснащенні працівників, забезпечити їх якісною технікою та всім необхідним на робочому місці.

Особливо важливо налагодити зворотній зв'язок керівництва університету із його працівниками. Це можливо реалізувати за рахунок проведення щоквартальних опитувань із рівня задоволеності працівників умовами праці в університеті, також можна створити форму, яка буде містити в собі всі необхідні рекомендації щодо оптимізації робочого

процесу на всіх її структурних рівнях. Для отримання більш продуктивної картини щодо кадрової політики університету варто на постійній основі проводити моніторинг потреб працівників закладу, з метою розуміння їх настрою, проблем у їх повсякденній діяльності. Питання удосконалення системи управлінських рішень у ХДУ потребує вивчення та доопрацювання, особливо у повоєнний період [11, с. 42].

Підсумовуючи, варто сказати, що кадрова політика у Херсонському державному університету має розглядатися на основі людського ресурсу, який здатен формувати конкурентні переваги за умови якісного планування, оптимального використання та системного розвитку. Отже, саме працівники університету є носіями корпоративної культури, що сприяють створенню довірливого ставлення суспільства до діяльності університету на регіональному, вітчизняному та міжнародному рівнів. Кадровий потенціал університету повинен розглядатися як нематеріальний актив, а всі витрати на персонал є довгостроковими інвестиціями у розвитку університету.

## ВИСНОВКИ

Проведені у роботі дослідження, свідчать про важливість та необхідність здійснення систематичного моніторингу кадрового потенціалу сучасного університету (на прикладі Херсонського державного університету), за результатами якого сформовані наступні висновки:

1. Здійснено аналіз питання стосовно теоретичних основ кадрової політики в організаціях та закладах бюджетної сфери. Встановлено, що кадрова політика являє собою комплексну ієрархічну систему, що реалізується та проявляється на всіх рівнях управління. Виділено основні цілі кадрової політики, які пов'язані з відношенням організації до зовнішнього оточення, а саме це взаємовідносини з державними органами та службами, а також відносинами організації із власним персоналом. Охарактеризовано типи кадрової політики, правильність обрання яких впливатиме на ефективність прийняття управлінських рішень в організаціях та закладах бюджетної сфери.

2. Проаналізовано принципи, функції та напрямки прийняття управлінських рішень у кадровій політиці організацій та закладів бюджетної сфери. Встановлено, що вагоме місце у прийнятті управлінських рішень кадрової політики посідають її принципи, які відображають реалії формування та специфіку розвитку даного закладу. До основних напрямків прийняття управлінських рішень в закладах освіти бюджетної сфери відносять: постійний розвиток співробітників закладу; створення сприятливого психологічного комфорту та гідне матеріальне забезпечення праці. Управлінські рішення повинні бути сформульовані раціонально та сприяти стратегічному їх розвитку, що дозволить звести до нуля негативний психологічний настрій працівників та поряд з тим підвищить конкурентоспроможність закладу освіти.

3. Проаналізовано особливості кадрового забезпечення в організаціях бюджетного фінансування на прикладі сучасного університету. Встановлено, що в основі кадрового забезпечення покладено весь комплекс робіт із підбору співробітників, їх навчання та перекваліфікацію. Основу кадрового забезпечення університету складає – кадровий потенціал, який повинен володіти високим науко-технічним та економічно-психологічним потенціалом. Загальними рисами кадрового забезпечення сучасного університету є: соціальні ресурси, кадровий потенціал університету, системи соціально-економічних відносин з персоналом університету; організаційні формування та їх структурні підрозділи.

4. Здійснено аналіз кадрового потенціалу ХДУ. Встановлено, що кадровий потенціал університету є досить потужним, що складає 736 осіб середнього віку (до 50 років), проте станом на кінець 2023 року зафіксовано тенденцію на зменшення висококваліфікованого персоналу, але не дивлячись на це університет продовжує підвищувати професійний та науковий рівень викладачів, що робить його конкурентоспроможним на ринку праці України. Оцінено рівень задоволеності персоналу кадровою політикою університету за рахунок опитування співробітників факультету бізнесу та права. Анкетування дозволило встановити основні проблеми та напрямки їх вирішення. А саме потрібно: переглянути систему мотивації працівників; активно поширювати корпоративну культуру серед співробітників факультету; сприяти налагодженню більш гнучкої комунікації; активно налагоджувати зворотній зв'язок із керівництвом факультету та зменшувати рівень критики з боку керівництва.

5. Виявлені основні проблеми та ризики в реалізації кадрової політики університету та запропоновано раціональні напрямки їх подолання. Серед нагальних проблем виділено: руйнування інфраструктури університету; віддаленість роботи та неналежне

технічне забезпечення працівників закладу; слабка система заохочення та мотивації; психологічне вигорання працівників закладу; відтік висококваліфікованих кадрів з університету; неналежне фінансування закладу та порушення трудової дисципліни серед його працівників. Основні напрямки удосконалення системи управлінських рішень кадровою політикою університету інтегровані у загальну стратегію розвитку Херсонського державного університету на 2023 – 2027 роки.

Рекомендовано на постійній основі проводити моніторинг потреб працівників університету (у вигляді анонімного опитування), з метою розуміння настроїв та проблем, що виникають у їх професійній діяльності. Особливо важливо налагодити якісний зворотній зв'язок між керівництвом закладу та його працівниками. Особливу увагу варто приділити питанню фінансування (система надбавок) та питанню технічного забезпечення працівників університету – це якісна техніка та якісне програмне забезпечення, що є ключем до здійснення якісної кадрової політики університету. На сьогодні питання удосконалення системи управлінських рішень у ХДУ перебуває в стані активного доопрацювання, особливо це стосується системи управлінських рішень кадровою політикою університету у повоєнний період.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. № 3. С. 165-175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_43\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_23) (дата зведення 23. 01. 2024).
2. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 1. С. 78-88. URL: <https://dse.org.ua/arhcive/19/8.pdf> (дата зведення 23. 01. 2024).
3. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / за ред. Ю Скибки. Київ: ІВО НАПН України, 2021. 122 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potential-univ\\_2021-122p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potential-univ_2021-122p.pdf) (дата зведення 23. 01. 2024).
4. Батечко Н. Управління якістю в сфері вищої освіти: методологічний контекст. *Освітологія*. 2017. № 6. С. 156-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ocvit\\_2017\\_6\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ocvit_2017_6_26) (дата зведення 23. 01. 2024).
5. Беновська Л. Я. Проблеми бюджетного забезпечення освіти в контексті децентралізації управління. *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 121-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2016\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_1_15) (дата зведення 23. 01. 2024).
6. Білинська М. М. & Сорока В. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації. К.: НАДУ, 2013. 52 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_1516\\_39726686.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_1516_39726686.pdf) (дата зведення 23. 01. 2024).
7. Бойко В. М. Можливості застосування досвіду країн ЄС для реформування системи професійного навчання державних службовців. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*.

2016. № 1. С. 3-7. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/30-0/608/> (дата зведення 23. 01. 2024).

8. Болотіна Є В. & Ханіна А. Е. Реформування моделі публічного адміністрування в умовах євроінтеграції України. *Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка»*. 2017. № 2. С. 18-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2017\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2017_2_5) (дата зведення 23. 01. 2024).

9. Бортнік С. Стратегія управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі України*. 2015. № 2. С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_8) (дата зведення 23. 01. 2024).

10. Будякова О. Ю. & Денисенко М. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4. С. 231-238. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238> (дата зведення 23. 01. 2024).

11. Волкова Н. В. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *Економічні науки*. 2019. № 8. С. 40-42. URL: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008> (дата зведення 23. 01. 2024).

12. Воскобійник С. Я. Теоретичні основи до визначення терміну «кадрова політика». *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького*. 2015. № 4. С. 214-218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu\\_2015\\_17\\_4\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2015_17_4_40) (дата зведення 23. 01. 2024).

13. Вронський М. О. «Напрямки удосконалення кадрової політики сучасного університету. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет ім. В. Стуса. Вінниця. 2022. 74 с. URL:

<https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13208/13112> (дата зведення 23. 01. 2024).

14. Демків О. І. Напрямки поглиблення бюджетної реформи в Україні. *Фінанси України*. 2009. № 3. С. 46-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2009\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_3_5) (дата зведення 23. 01. 2024).

15. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наукова доповідь / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2012. 72 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_145\\_18026696.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_145_18026696.pdf) (дата зведення 23.01.2024).

16. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 15-20. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7061/7090> (дата зведення 23. 01. 2024).

17. Дубич К. В. Сучасний стан, проблеми та шляхи удосконалення кадрового забезпечення надання соціальних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_12\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_12_7) (дата 23. 01. 2024).

18. Жигіль В. І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. *Вісник Бердянського державного педагогічного університету*. 2013. № 1. URL: <https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN21/13zvidmo.pdf> (дата зведення 23. 01. 2024).

19. Звіт про роботу ректора Херсонського державного університету Олександра Співаковського за 2023 рік: виконання умов контракту з Міністерством освіти та науки України. Херсон – Івано-Франківськ: ХДУ. 2023. 88 с. URL: <https://www.kspu.edu/Information/RectorReport.aspx?lang=uk> (дата зведення 01. 02. 2024).

20. Кадрова стратегія Херсонського державного університету. Наказ Херсонського державного університету від 25 вересня 2023 року № 419-Д. 2023. URL: <https://www.kspu.edu/Legislation.aspx> (дата зведення 23. 01. 2024).
21. Коваленко А. О. & Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко-орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 75-80. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12) (дата зведення 23.01. 2024).
22. Коваленко Є. О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 4. С. 68-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu\\_2013\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2013_3_15) (дата зведення 23. 01. 2024).
23. Концепція розвитку освіти України на 2015-2025 роки: презентація проекту. *Профспілка працівників освіти та науки України*. 2015. URL: <https://pon.org.ua/novyny/3549-koncepciya-rozvitku-osviti-ukrayini-na-2015-2025.html> (дата зведення 23. 01. 2024).
24. Курисько І. В. Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти за підтримки держави. *Право та державне управління*. 2020. № 1. С. 135-139. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_2/21.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/21.pdf) (дата зведення 23. 01. 2024).
25. Лібанова Е. Г. Соціально-демографічні ризики реалізації стратегії державної кадрової політики України в 2012-2020 роках. Офіційне інтернет-представництво Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ. 2013. URL: <http://www.idss.org.ua/stil.html> (дата зведення 23. 01. 2024).
26. Луговий В. І. Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні. *Вісник Національної академії педагогічних наук*

України. 2020. № 2. С. 1-4. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1> (дата зведення 23. 01. 2024).

27. Малига І. В. Кадрова політика у сфері освіти як складник державної кадрової політики в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2019. № 1. С. 85-90. URL: [www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/1\\_2019/17.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/1_2019/17.pdf) (дата зведення 23. 01. 2024).

28. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2018. 336 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/293-strategichne-upravlnnya-mschenko-ap.html> (дата зведення 23. 01. 2024).

29. Мороз О. С. Проблеми законодавчого врегулювання відносин між сторонами соціального діалогу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія.* Одеса: вид-во ОНЕУ. 2015. № 8. С. 121-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2015\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2015_1_42) (дата зведення 23. 01. 2024).

30. Ніколаєнко С. М. Якість вищої освіти – запорука конкурентоспроможності українських університетів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2020. № 2. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-5> (дата зведення 23. 01. 2024).

31. Олуйко В. М. & Тюріна Н. М. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ. 2018. 504 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf> (дата зведення 23. 01. 2024).

32. Пашов Р. І. Формування кадрового потенціалу системи вищої освіти в Україні. *Сучасні проблеми управління: діалектика централізації та децентралізації: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 10 грудня 2015 року) / за заг. ред. А. А. Мельниченко.* 2015. 186 с. URL:

<https://drive.google.com/open?id=0B1hOxGZbypeeS0xiZW1USmFfRkU>

(дата зведення 23. 01. 2024).

33. Прядко В. В. & Пірен М. І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 78-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2015\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_3_13) (дата зведення 23. 01. 2024).

34. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 139-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2015\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_1_17) (дата зведення 23.01.2024).

35. Резван О. О. Проблеми стратегічного менеджменту сучасного університету в аспекті кадрової політики. *Педагогіка та Психологія*. 2017. № 57. С. 157-165. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1608/1545> (дата зведення 23. 01. 2024).

36. Рязанов М. Р. Кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 1-7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1608/1545> (дата зведення 23. 01. 2024).

37. Рязанов М. Р. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка та організація управління*. 2019. № 33. С. 15-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_4) (дата зведення 23. 01. 2024).

38. Семів Л. К. Модель механізму реалізації регіональної політики розвитку ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти в умовах глобалізації. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 25-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2013\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2013_2_5) (дата зведення 23. 01. 2024).

39. Слатвінський М. & Цимбал-Слатвінська С. Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. *Економічні горизонти*. 2023. № 26. С. 19-26. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291784](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291784) (дата зведення 23. 01. 2024).
40. Стратегічний план розвитку ХДУ на 2023 – 2027 роки. 2023. URL: <https://www.kspu.edu/Legislation/strategy.aspx> (дата зведення 23. 01. 2024).
41. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. 2022. URL: <https://www.kspu.edu/Legislation/strategy.aspx> (дата зведення 23. 01. 2024).
42. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис*. XXI. 2022. № 3-4. С. 66-70. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/48219> (дата зведення 23. 01. 2024).
43. Технологія управління персоналом: монографія / за заг. ред. О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. В. Семенченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480> (дата зведення 23. 01. 2024).
44. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 57. С. 162-168. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/161153> (дата зведення 23. 01. 2024).
45. Федорчук В. А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2015. № 1. С. 23-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_1_5) (дата зведення 23. 01. 2024).

## **ДОДАТКИ**



## Індивідуальні гранти, проєкти та дотації станом на 31 грудня 2023 року

НАЗВА ПРОЄКТУ	ПРОГРАМА	ТЕРМІН	ОПИС
Викладання студій Голокосту	Claims Conference (Конференція з єврейських матеріальних позовів проти Німеччини); Фонд «Пам'ять, відповідальність і майбутнє» (EVZ) та Федеральне міністерство фінансів Німеччини (BMF).	01.09.2023 - 31.06.2024	<p>Викладання щонайменше трьох курсів зі студій Голокосту в ХДУ, один з яких має бути «Вступ до вивчення Голокосту» на освітніх програмах першого (бакалаврського) рівня. Інші два курси можуть бути або на першому (бакалаврському) рівні, або на другому (магістерському). «Курс» складається з як мінімум 1,5 години лекційного часу на тиждень. Також очікується, що викладач прочитає щонайменше чотири (4) лекції, відкриті для громадськості/місцевої громади за підтримки ХДУ. Поточні активності та результати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підписано угоду між ХДУ та Claim Conference (06.05.2023)</li> <li>• підготовлено договір між ХДУ та Капаруліним Ю.В.</li> <li>• сформовано групу з 14 осіб на курс Злочин геноциду в історії людства: від найдавніших часів до Голокосту та далі»</li> <li>• сформовано групу з 11 осіб на курс «Історія Голокосту в Європі та Україні»</li> <li>• сформовано групу з 5 осіб на курс «Регіональні особливості Голокосту на Півдні України»</li> </ul>

<p>«Методи переписування символів для захисту та безпеки критично важливих кіберфізичних систем» (SYMSAFE)</p>	<p>SPS NATO Програма «Наука заради миру і безпеки»</p>	<p>2023-2026</p>	<p>Розробка та впровадження нових і практично корисних математичних методів, заснованих на переписуванні, для аналізу безпеки та захищеності сучасних кіберфізичних (комп'ютерних) систем. Особливістю цього проекту є те, що розроблені в рамках проекту методи, будуть доступними для розробників кіберфізичних систем, які можуть не мати формальної підготовки в галузі математичних методів. Поточні активності та результати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підписано угоду про права інтелектуальної власності</li> <li>• Лист про присудження гранту</li> <li>• Переклад листа про присудження гранту.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

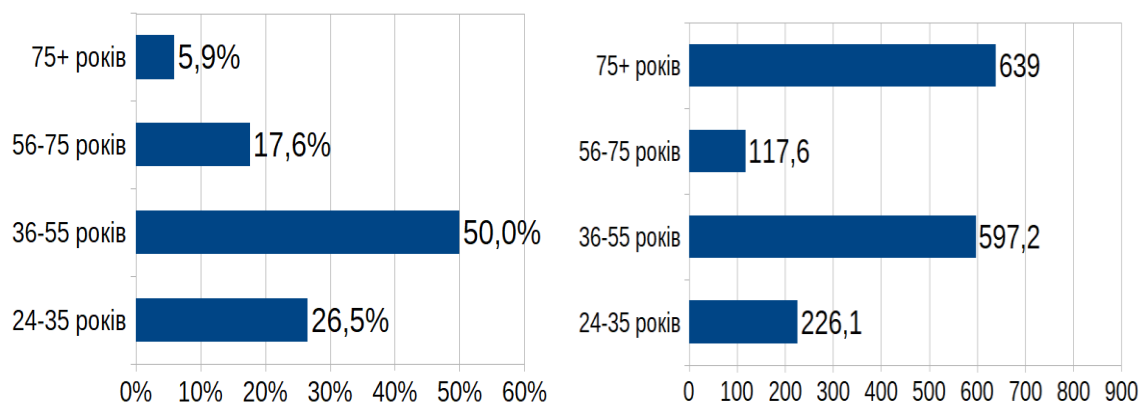
## Дотації та гранти ХДУ

НАЗВА ПРОЄКТУ	КРАЇНА-ЗАСНОВНИК	ОПИС	ТЕРМІН	УЧАСНИКИ / ЦІЛЬОВІ ГРУПИ
ALLEA	Німеччина	<p>Мета: ALLEA надає Установі фінансування для підтримки її у продовженні та/або відновленні наукової діяльності та дослідницької співпраці, а також для підтримки ініціатив, що сприяють інтеграції внутрішньо переміщених дослідників або реінтеграції тих, хто повертається в Україну.</p>	01.11.2022-01.11.2023	<p>Омельчук С.А. Цапів А.О. Вінник М.О. Мальчикова Д.С. Лемешук О.І. Ходосовцев О.Є. Мойсієнко І.І. Попович І.С. Глухов І.Г. Воропай Н.А. Климович С.М. Кузовова Н.М. Сімченко С. В.</p>

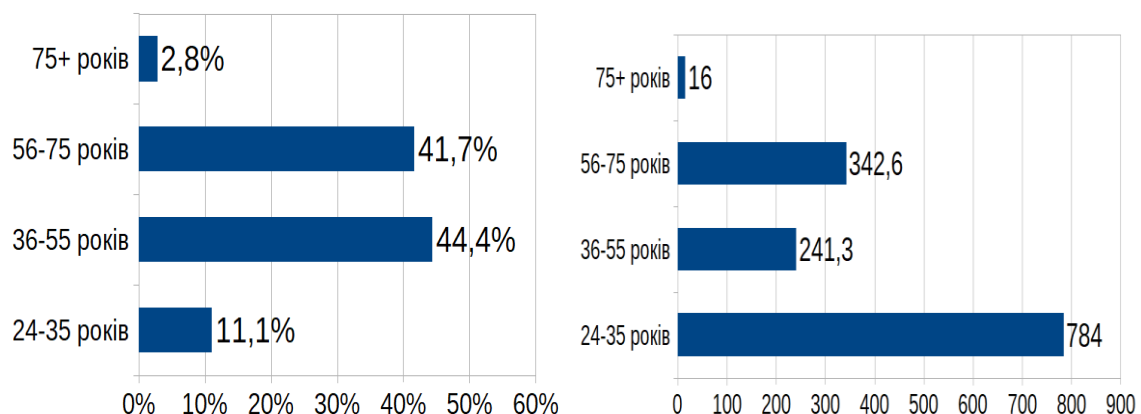
USAID	США	Мета: підвищення рівня знань здобувачів освіти та викладачів про історію, культуру, географію, цифрову грамотність, сучасну українську мову та літературу, природні ресурси України, концепцію сучасної української школи, переваги становлення Фребельпедагогіки в українській системі освіти, український олімпійський спорт тощо. Створення хабу має на меті міждисциплінарний багатопрофільний підхід, що сприятиме національнопатріотичному вихованню, підвищенню професійного рівня та обізнаності здобувачів та викладачів університету в різних галузях знань.	28.02.2023	Цільові групи: здобувачі вищої освіти та науково-педагогічний персонал ХДУ
ХТХ	Велика Британія	Проект з розробки електронного сервісу «KSU24» за рахунок благодійного внеску від фонду компанії ХТХ Markets Technologies Limited «ХТХ Markets Academic Sanctuaries Fund»	03.03.2023	Співаковський О.В. Цапів А.О. Лемещук О.І. Вінник М.О. Попова І.М. Ревенко Є.С. співробітники відділу цифрової інфраструктури
РАСТ4Ukraine	Німеччина	Метою проекту є співпраця ХДУ та Університету Фрідріха-Александра	2023 рік	Цільові групи: здобувачі вищої освіти та науково-
		(Ерланген-Нюрнберг, Німеччина) у сфері освіти, академічної мобільності та матеріальнотехнічного забезпечення.		педагогічний персонал ХДУ

### Кадрові ресурси факультетів: баланс між поколіннями НПП і рейтинговими показниками

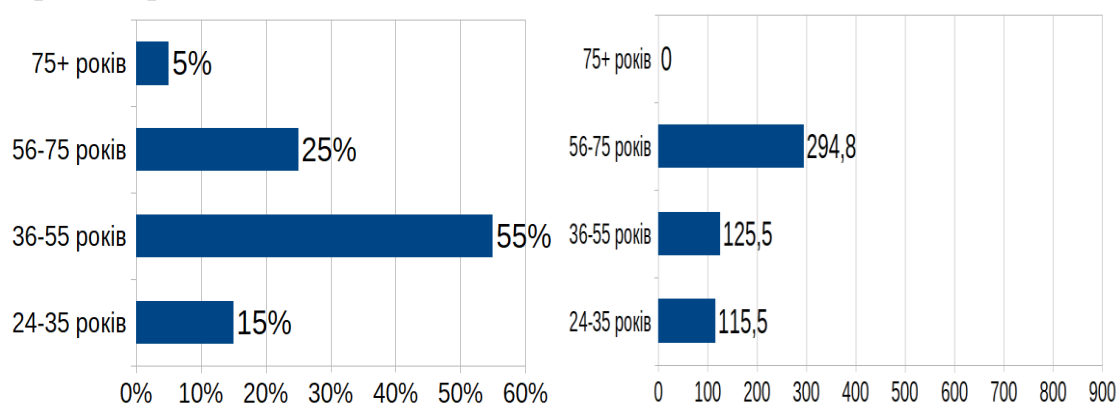
1. Факультет ФБГЕ: 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.



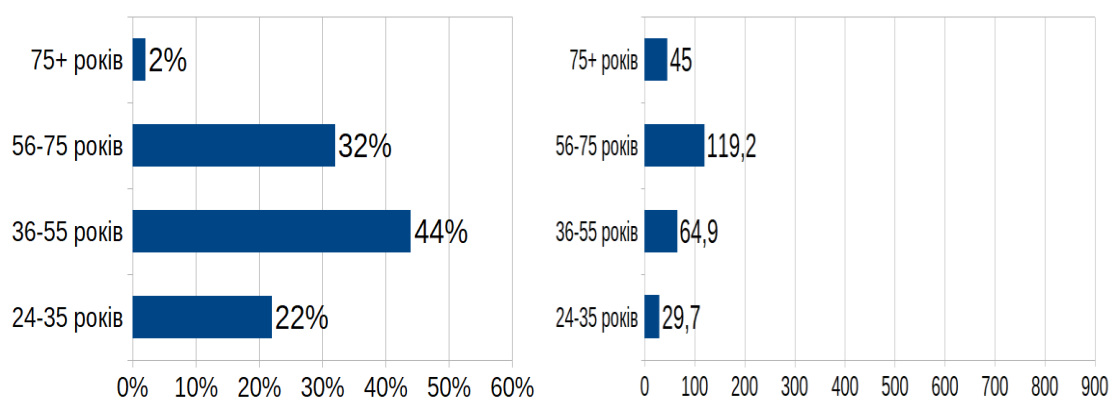
2. Факультет ФКНФМ: 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.



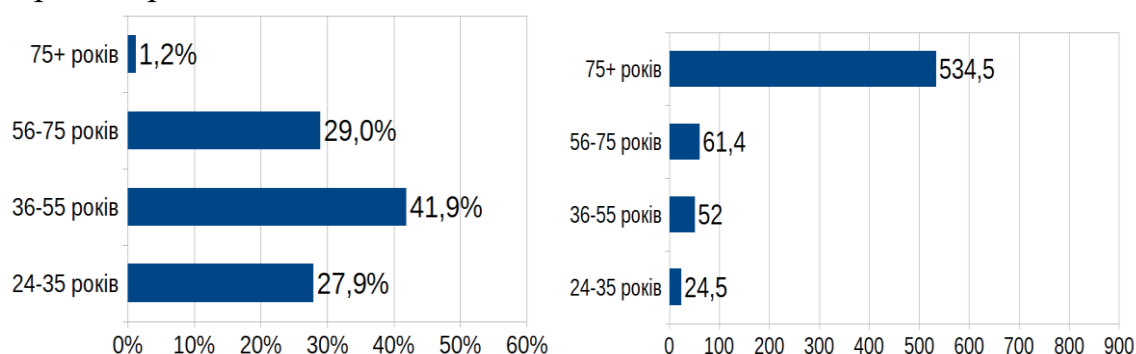
3. Факультет (ФФВС): 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.



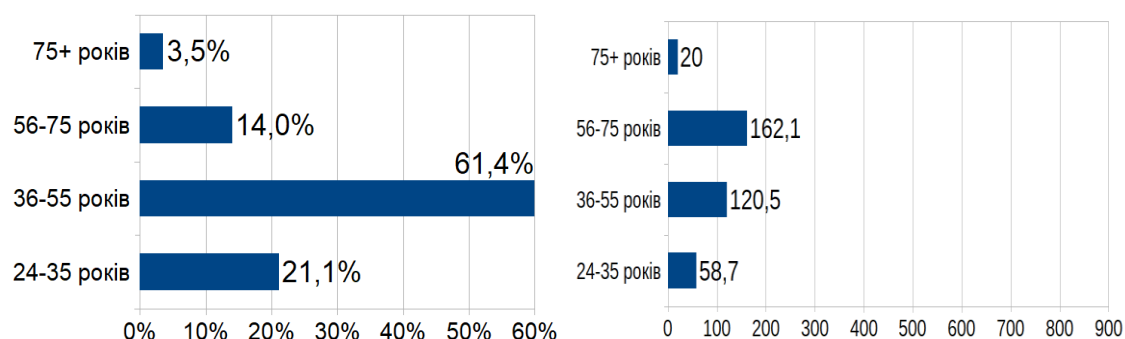
4. Факультет (ПФ): 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.



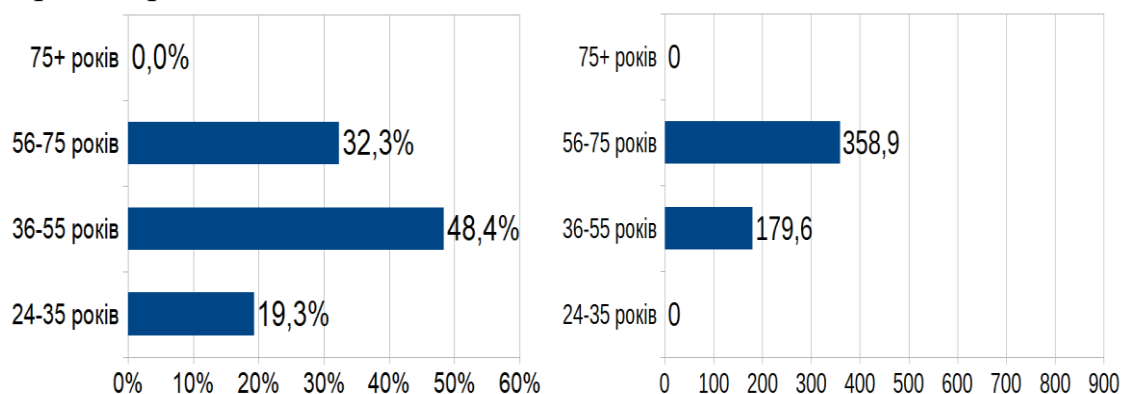
5. Факультет (ФУІФЖ): 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.



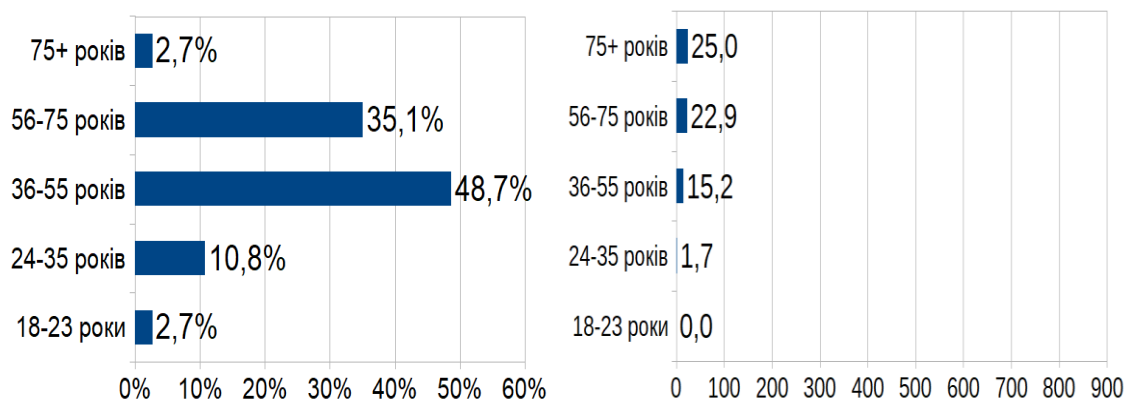
6. Факультет (ФБП): 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.



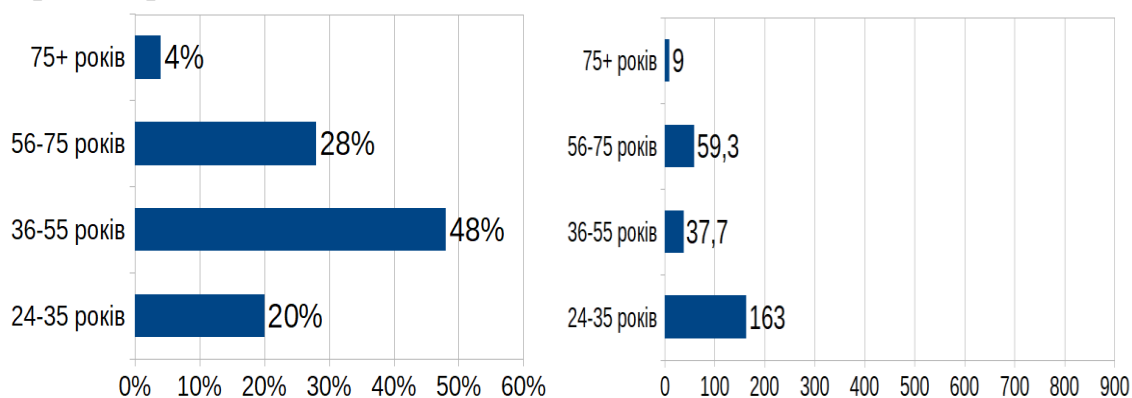
7. Факультет (ФПС): 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.



8. Факультет (ФКМ): 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.



9. Факультет (МФ): 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.



10. Кафедра (ФФСГН) : 1 – співвідношення поколінь НПП, 2 – середній рейтинговий бал НПП за поколіннями.

