

УДК 347.97

DOI <https://doi.org/10.32782/ln.2024.23.63>**Шишка Р.Б.,**

*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри адміністративного права,
інтелектуальної власності та цивільно-правових дисциплін
Київський університет інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія»
ORCID ID: 0000-0002-0532-1909*

Бородін І.Л.,

*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри адміністративного права,
інтелектуальної власності та цивільно-правових дисциплін
Київський університет інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія»
ORCID ID: 0000-0002-1874-323*

Лазарев А.А.,

*кандидат юридичних наук,
доцент кафедри адміністративного права,
інтелектуальної власності та цивільно-правових дисциплін,
Заслужений юрист України
Київський університет інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія»
ORCID ID: 0009-0006-2200-0425*

ДЕТЕРМІНІЗМ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВИЩІЙ ШКОЛІ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Теперішня вища школа стикнулася зі значними викликами, в тому числі щодо кадрового потенціалу і формування свого постійного, зокрема науково-педагогічних працівників, та перемінного потенціалу. Тому є чимало об'єктивних та суб'єктивних причин, які детермінують та детермінуватимуть надалі стратегію та тактику діяльності вищих навчальних закладів (ВНЗ).

Передусім йдеться про економічні чинники і постійне скорочення державного фінансування підготовки фахівців за державний кошт, що кардинально вплинуло на стратегію ВНЗ щодо їх рентабельності і збереження накопиченого потенціалу де, з одного боку скоро-

чення посадових окладів не відповідає затратам на становлення науково-педагогічного працівника та підтримку його мобільності та престижу, а, з другого, - неможливість підтримувати гідну їх високу плату за контрактом з надання навчальних послуг, що призводить до балансування на межі середнього достатку.

Не секрет, що за роки незалежності вища школа зазнала значних у структурному аспекті кадрових втрат внаслідок «втечі мізків» з найбільш перспективних напрямків. При тому стався витік еміграційний та внутрішній у більш перспективні галузі господарства, зокрема у приватний бізнес. Навіть при суміщенні практики та викладання далеко не кожен науково-педагогічний працівник

здатен забезпечити свою витребуваність. За того проблеми кадрової стратегії у вищій школі актуалізувалися як у ВНЗ, так і поза її ними у взаємодії системи вищої освіти та її значення для розвитку регіонів їх дислокації та країни в цілому.

Стан наукової розробки проблеми.

Проблеми кадрової політики у вищій школі стали досить популярними і піднімаються у оприлюднених працях практиків, передусім чільників МОН та теоретиків, зокрема (А.В. Бичкова, О.А. Гавриш, О.А. Грішнова, О.Л. Єськов, В.М. Нагаєв, О.А. Носик, К. О. Пацалюк, С. О., Приходько З.М. Пушкар, та інші. Проте не всі аспекти віднайшли своє відображення в силу споглядальності чи надмірної лояльності в оцінці тактики її здійснення.

Мета статті полягає у встановленні детермінізму проблем сучасної вищої школи та обґрунтуванні оцінок та пропозицій авторів.

Її об'єктом стали правовідносини з адміністрування кадрової політики в системі вищої освіти, а предметом – процеси в суспільстві та вищій школі, що простежуються в Україні, при форсуванні адаптації її законодавства до стандартів країн ЄС, саме позитивне право, що передбачає напрями та форми її здійснення та практика його застосування, оцінки фахівців.

Викладення основного матеріалу.

Кадрова політика з формування та управління персоналом у вищій школі здебільше розглядається як допоміжний, обслуговуючий напрям в ринкових умовах, де її склад детермінований зовнішніми та внутрішніми чинниками. Вона є частиною політики вищої школи взагалі та кадрової політики зокрема. Перша передбачена ст.5 Закону України “Про освіту” [4] № 2145-VIII від 05 вересня 2017 року у ч.5 якої вказано, що держава створює умови для здобуття громадянської освіти, спрямованої на формування компетентностей, пов'язаних з реалізацією особою своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомленням цінностей громадянського (вільного демократич-

ного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина. На жаль науково-педагогічним кадрам та створенню належних умов для них в цій політиці приділено уваги недостатньо, а передбачені ст.6 засади – спричиняють нарікання бо йдеться про напрями, а не засади. Принаймні, засад багато бути не може і їх слід оптимізувати.

Системність підготовки кадрів у вищій школі залежить від запитів працедавців та структури ринку праці, економіки та загальної політики у сфері освіти, потреб забезпечення функцій держави (охорона здоров'я, оборона, правопорядок, освіта), здатності держави її забезпечити. До того додалась тактика отримання освіти зокрема дистанційно, спочатку як елементу протидії пандемії, а потім як складова безпеки навчання, що негативно відобразилось на якості підготовки.

Чимало проблем і з стратегією підготовки здобувачів вищої освіти (сама освіта чи підготовки до майбутньої професійної діяльності) та її показниках, зокрема ліцензійні та акредитаційні вимоги, співпраця зі стрейкхолдерами та участь останніх в підготовці фахівців, де слабкою ланкою є проходження ознайомчих та виробничих практик здобувачами освіти. Так чи інакше однієї зацікавленості в підготовці здобувачів освіта недостатньо

До внутрішніх чинників відноситься спеціалізація закладів освіти, що до речі відображається у назві ВНЗ, стратегії їх розвитку, перспектив зміни напрямків та забезпечення їх відповідним кадровим потенціалом, співвідношення самовідтворення кадрового потенціалу та його споживання (творчих (науково-педагогічних) працівників, що готують заміну собі, та викладачів, що зосереджені тільки на викладацькій діяльності, адміністративний персонал.

Відповідно адміністрування підбору та розстановки кадрів у вищій школі детерміновано зовні через системи ліцензування та акредитації науково-педагогічних працівників і встановлення вимог до них (публікації у наукових виданнях та індекси цитування,

підвищення кваліфікації, рейтинги, участь в підготовці наукових кадрів тощо) та внутрішньо через системи тестування, опитів, враження від педагогічної та іншої діяльності). Вони підвернені суб'єктивним оцінкам і не завжди співпадають.

Основою якісних змін у вищій освіті України визнані такі пріоритетні напрями: 1) європейський рівень якості і доступності освіти; 2) духовна зорієнтованість освіти; 3) демократизація освіти; 4) соціальний та матеріальний добробут науковців і педагогів; 5) розвиток суспільства на основі нових знань [1, с.5; 2, с.6] та доповнимо, виживання в конкуренції з іншими ВНЗ. Їх важливими аспектами є: 1) забезпечення якості навчання; 2) реалізація інтенсивної дослідницької діяльності, 3) визначення соціальної складової доступності вищої освіти; 4) забезпечення мобільності студентів і працівників ВНЗ. При тому не слід забувати про економічні показники: прибутки від діяльності співвідношення прямих та накладних витрат на підготовку здобувачів освіти взагалі та за окремим напрямками, де задіяно адміністрування і витрати на непопулярні спеціальності перекриваються витребуваними.

З такими викликами стикаються і ректори та кадрові підрозділи за умови достатньо високого рівня компетентності та організаційно-правової і соціально-психологічної культури їх працівників. Проте, здебільше такі вміння щодо організації кадрової роботи взагалі та для ВНЗ, де потрібно спілкуватися з особистостями вища школа не надає. Тут ми солідаризуємося. ЩО Люди стали тепер особистостями, ними слід управляти по-іншому. Коли пригнічується особистість, а творча тим більше, ставиться під загрозу здатність змінюватися. Коли ж організація стимулює самовираження особистості, то їй важко не оновлюватися. Індивіди - єдине джерело оновлення в компанії [3].

Ця проблема зумовлена не тільки низьким рівнем професійної і соціальної компетентності менеджерів з персоналу, а і перебиранням

керівниками ВНЗ функцій кадрових служб у рішенні загальних завдань. Переважно відбір науково-педагогічних працівників здійснює ректорат, а на відділи кадрів перекладаються технічні питання. За того, виконання функцій (процедур) управління персоналом (планування якісного і кількісного складу працівників, інформаційне забезпечення системи управління ним, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємин у колективі, профілактика конфліктів, формування стабільного трудового колективу, планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, аналіз і оцінка кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, а також маркетинг персоналу упускається.

Керівники кадрових служб найчастіше не завжди зацікавлені у виявленні і розумінні перспектив науково-педагогічного працівника, його соціальних орієнтацій, що обмежує можливості керівника зі здійснення концепту «єдиної команди». Тож наразі є потреба удосконалення управління кадровою роботою у ВНЗ, зокрема заходах щодо підвищення його ефективності, співвідношення спеціалізацій, поділу навантаження за цим критерієм. Між тим організаційні зв'язки дозволяють об'єднати інтелектуальні ресурси для інновацій в освітянській діяльності та професійній орієнтації, як складової кадрової політики та філософії ВНЗ.

Загальноновизнано, що управління персоналом є необхідним компонентом управлінської, економічної і інших напрямків видів діяльності. Воно необхідно не тільки для керівників, що мають досвід, або для майбутніх керівників, безпосередньо зайнятих управлінням людьми, але в більшому або меншому ступені і для всіх сучасних фахівців, оскільки забезпечує їхню соціальну компетентність. Ефективність управління науково-педагогічним персоналом, реалізація мети ВНЗ залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання

механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Зокрема кадрове планування - це процес визначення потреб ВНЗ в кадрах, тобто визначення того, коли, де, скільки, якої кваліфікації, якою вартістю, які співробітники будуть потрібні в майбутньому. Потреби організації у співробітниках змінюється з часом під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Мета кадрового планування - надати працівникам посади в потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей і схиль-

ностей та компетентності, задля забезпечення досягнення цілей організації. Відповідно до прийнятої класифікації працівників підприємства виникає необхідність планування потреби персоналу за групами та професіями.

Висновки. Отже, детермінізм кадрової роботи визначено як зовнішні та внутрішні чинники, які забезпечують стратегічну мету діяльності вищої школи взагалі та окремих ВНЗ. Від їх розуміння та передбачення подальшого розвитку залежить успіх на ринку освітніх послуг та здатність готувати висококваліфікованих випускників вищої школи.

Анотація

У статті досліджено особливості кадрової політики у системі вищої освіти та окремих навчальних закладах. Зазначено, що визначення детермінантів цієї політики сприятиме формуванню ефективної стратегії та тактики її реалізації. Акцентовано увагу на проблемах підбору кадрів в умовах сучасних викликів, зокрема «відтоку мізків», недостатнього фінансування, низьких заробітних плат і зниження престижу науково-педагогічної діяльності. Невиважені рішення Міністерства освіти і науки України та обмежена роль кадрових служб у процесі підбору персоналу також ускладнюють ситуацію. Наразі основна відповідальність за формування кадрів покладена на ректорів, деканів і завідувачів кафедр, які визначають умови праці, оплату та перспективи. Автори наголошують, що кадрова політика вимагає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які впливають на досягнення стратегічних цілей навчальних закладів. Їхнє розуміння та прогнозування дозволяють адаптуватися до змін на ринку освітніх послуг і забезпечувати підготовку висококваліфікованих фахівців. Натомість недооцінка перспектив розвитку науково-педагогічних працівників та їхніх соціальних орієнтацій обмежує можливості створення концепту «єдиної команди». У статті також підкреслено необхідність удосконалення управління кадровою роботою, особливо щодо оптимізації спеціалізацій та навантаження. Організаційні зв'язки розглядаються як спосіб консолідації інтелектуальних ресурсів для інновацій в освіті та професійній орієнтації. Управління персоналом визнається важливим компонентом діяльності закладів вищої освіти, що має сприяти досягненню соціальної компетентності та ефективності організації. Результативність управління кадрами залежить від вибору оптимальних методів і технологій роботи з персоналом, які забезпечують розвиток освітнього потенціалу закладів.

Ключові слова: адміністративний орган, базова загальна військова підготовка, Болонський процес, вища освіта, вища школа, захист Вітчизни, здобувач вищої освіти, кадри, кадрова політика, науково-педагогічний працівник, науково-педагогічні працівники, національна система освіти, освітній процес, публічна адміністрація, публічне адміністрування, робота, російсько-українська війна, студентоцентризм, університет, європейські стандарти, інструмент публічного адміністрування

Shyshka R.B., Borodin I.L., Lazarev A.A. Determinism of personnel policy in higher education in Ukraine

Summary

The article examines the specifics of personnel policy in the system of higher education and individual educational institutions. It is noted that identifying the determinants of this policy will contribute to the formation of an effective strategy and tactics for its implementation. Attention is focused on the challenges of staff recruitment in modern conditions, particularly the «brain drain,» insufficient funding, low wages, and a decline in the prestige of scientific and pedagogical activities. Ill-considered decisions by the Ministry of Education and Science of Ukraine and the limited role of HR services in the recruitment process further complicate the situation. Currently, the primary responsibility for staff formation lies with rectors, deans, and department heads, who determine working conditions, remuneration, and prospects.

The authors emphasize that personnel policy requires considering both external and internal factors that affect the achievement of strategic goals of educational institutions. Understanding and forecasting these factors enable adaptation to changes in the educational services market and ensure the training of highly qualified professionals. Conversely, underestimating the development prospects of scientific and pedagogical workers and their social orientations limits the ability to create a «unified team» concept. The article also highlights the need to improve personnel management, particularly regarding the optimization of specializations and workload distribution. Organizational connections are considered a way to consolidate intellectual resources for innovation in education and professional orientation. Personnel management is recognized as an essential component of the activities of higher education institutions, aimed at achieving social competence and organizational efficiency. The effectiveness of personnel management depends on selecting optimal methods and technologies for working with staff, which ensures the development of the educational potential of institutions.

Key words: administrative body, basic general military training, Bologna Process, higher education, higher school, homeland defense, higher education applicant, human resources, personnel policy, scientific and pedagogical worker, scientific and pedagogical workers, national education system, educational process, public administration, public governance, work, Russian-Ukrainian war, student-centeredness, university, European standards, public management tool.

Список використаних джерел:

1. Нагасв В. М., Портян М. О. Методика викладання у вищій школі: навч. посіб.. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Харків: Стильна типографія, 2018. 289 с.
2. Ніколаєнко С. Вища освіта і наука – найважливіші сфери відповідальності громадського суспільства та основа інноваційного розвитку // Освіта України. № 24.- 29 березня 2005 р. С. 4-8.
3. Peters T., Waterman R. (2004). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/237068020_In_Search_of_Excellence_Lessons_From_America's_Best-Run_Companie..
4. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 05 вересня 2017р..URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
5. Про вищу освіту. *Відомості Верховної Ради України*. 2014, № 37-38, ст. 2004. Прийнятий 1 липня 2014 року, № 1556-VII. 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.