



ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

УДК 374:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15385636>

**Оптимізація кадрової політики закладу освіти для забезпечення
сталого розвитку освітнього середовища**

Гречаник Наталія Ігорівна,

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління та
освітніх технологій Національного університету біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-3300-3198>

Довбенко Тетяна Володимирівна,

старший викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін
Національного університету фізичного виховання та спорту України, м. Київ,
Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3755-3771>

Жигло Володимир Валентинович,

кандидат історичних наук, доцент кафедри історії і культурології
Харківського національного університету міського господарства імені О. М.
Бекетова, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9637-3957>

Прийнято: 29.04.2025 | Опубліковано: 12.05.2025

Анотація: У статті проаналізовано особливості формування та реалізації кадрової політики в закладах освіти в умовах упровадження принципів сталого розвитку. Розглянуто чинники, які впливають на



ефективність кадрового забезпечення, зокрема професійна компетентність педагогічних працівників, управлінська культура, мотиваційні механізми та цифровізація освітнього процесу. Обґрунтовано необхідність стратегічного підходу до оптимізації кадрової політики як важливого чинника формування якісного освітнього середовища. Визначено напрями вдосконалення кадрової політики з урахуванням вимог сталого розвитку. **Метою** статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад оптимізації кадрової політики закладу освіти для забезпечення сталого розвитку освітнього середовища. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові **методи**: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація наукових джерел із проблеми дослідження; моделювання – для визначення можливих шляхів удосконалення кадрової політики закладу освіти відповідно до принципів сталого розвитку. **У результатах** дослідження визначено основні напрями оптимізації кадрової політики закладу освіти, що сприяють забезпеченню сталого розвитку освітнього середовища. До них належать упровадження стратегічного підходу до управління персоналом, розвиток системи підвищення кваліфікації педагогів, удосконалення мотиваційних механізмів, цифровізація кадрових процесів і формування внутрішньої культури якості. Доведено, що кадрова політика, орієнтована на інновації, професійне зростання та інституційну сталість, є важливим чинником ефективного функціонування сучасного закладу освіти. **У висновках** зазначено, що оптимізація кадрової політики в закладах освіти є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку освітнього середовища. Ефективне управління персоналом, спрямоване на професійне зростання, мотивацію, інноваційність та цифрову трансформацію, забезпечує підвищення якості освіти, стабільність педагогічного колективу та формування сприятливих умов для розвитку всіх учасників освітнього процесу. Запропоновані напрями вдосконалення кадрової



політики можуть бути практичним інструментом для керівників закладів освіти у формуванні стратегії сталого розвитку установи.

Ключові слова: освіта, середовище, управління персоналом, освітній процес, кадрова політика, оптимізація, інновації.

Optimization of the educational institution's personnel policy to ensure sustainable development of the educational environment

Nataliia Hrechanyk,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Educational Technology of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-3300-3198>

Tetiana Dovbenko,

Senior Lecturer of the Department of Social and Humanitarian Disciplines of the National University of Ukraine on Physical Education and Sport,
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3755-3771>

Volodymyr Zhuhlo,

Ph.D., Associate Professor of the Department of History and Cultural Studies of the O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9637-3957>

***Abstract:** The article analyzes the peculiarities of the formation and implementation of personnel policy in educational institutions in the context of the implementation of the principles of sustainable development. The factors that*



*influence the effectiveness of staffing, in particular, the professional competence of teachers, managerial culture, motivational mechanisms and digitalization of the educational process are considered. The necessity of a strategic approach to optimizing personnel policy as an important factor in the formation of a quality educational environment is substantiated. The directions of improvement of the personnel policy with regard to the requirements of sustainable development are determined. The **purpose** of the article is to substantiate the theoretical and practical foundations for optimizing the personnel policy of an educational institution to ensure sustainable development of the educational environment. In the course of the study, the following general scientific **methods** were applied: analysis, synthesis, generalization, systematization of scientific sources on the research problem, modeling – to identify possible ways to improve the personnel policy of an educational institution in accordance with the principles of sustainable development. In the **results** of the study identifies the main areas of optimization of the personnel policy of an educational institution that contribute to the sustainable development of the educational environment. These include the introduction of a strategic approach to human resources management, the development of a system for advanced training of teachers, the improvement of motivational mechanisms, the digitalization of personnel processes and the formation of an internal culture of quality. It has been proved that a personnel policy focused on innovation, professional growth and institutional sustainability is an important factor in the effective functioning of a modern educational institution. The **conclusions** indicate that optimization of personnel policy in educational institutions is a prerequisite for ensuring the sustainable development of the educational environment. Effective human resources management focused on professional growth, motivation, innovation and digital transformation contributes to improving the quality of education, team stability and creating favorable conditions for the development of*



all participants in the educational process. The proposed areas for improving HR policy can be a practical tool for managers of educational institutions to formulate a sustainable development strategy for their institutions.

Keywords: *education, environment, personnel management, educational process, personnel policy, optimization, innovation.*

Постановка проблеми. В умовах динамічних змін у сфері освіти, зокрема активного впровадження цифрових технологій, формування ефективної кадрової політики є важливим чинником забезпечення сталого розвитку освітнього середовища. Відсутність чіткої стратегії управління персоналом, невисокий рівень заробітної плати, недостатнє фінансування та обмежена підтримка кадрових служб спричиняють втрату висококваліфікованих науково-педагогічних працівників, що негативно впливає на якість освіти та наукових досліджень. Невизначеність у питаннях розвитку кадрового потенціалу закладів освіти обмежує їхню конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

У цьому контексті актуалізується проблема розроблення ефективної кадрової політики, здатної забезпечити стабільне функціонування й розвиток освітніх установ. Йдеться, зокрема, про залучення, професійний розвиток і збереження висококваліфікованих працівників, що є необхідною умовою підвищення якості освітніх послуг та активізації інноваційної діяльності в закладах освіти. Подолання зазначеної проблеми потребує комплексного підходу й ґрунтовних наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення кадрової політики у сфері освіти України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження й публікації в галузі оптимізації кадрової політики закладів освіти свідчать, що проблема управління людськими ресурсами в освітніх установах набуває все



більшої актуальності. У роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників акцентується на необхідності інтеграції сучасних підходів до кадрової роботи, зокрема на застосуванні цифрових технологій для автоматизації управлінських процесів та оцінювання ефективності персоналу.

Науковиця Е. Соколова вважає, що основними складовими сучасної кадрової політики у сфері вищої освіти є забезпечення стабільного фінансування, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та підтримка безперервного професійного розвитку педагогічних працівників [1]. Учені О. Дороніна та М. Рязанов пропонують розглядати кадрову політику закладу освіти як комплекс інструментів, методів і принципів ефективного управління людськими ресурсами, який є основою реалізації стратегічних цілей закладу та спрямований на забезпечення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг [2]. Дослідник М. Рязанов наголошує, що раціонально сформована й реалізована кадрова політика стане запорукою якісної акумуляції, ефективного використання та стабільного розвитку кадрового потенціалу закладу освіти [3]. Науковці О. Самойленко, Н. Демченко, О. Філоненко визначили основні напрями кадрової політики закладу освіти (наставництво, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток корпоративної культури, забезпечення комфортних умов праці) та схарактеризували відповідні стилі управління персоналом [4]. Учені В. Сиченко та В. Мареніченко акцентують на тому, що процес управління розвитком персоналу відбувається в умовах фінансових обмежень, посилюваних вимог до професійного рівня науково-педагогічних працівників та необхідності постійного підвищення їхньої кваліфікації [5]. Розроблення та впровадження ефективної кадрової політики в закладах освіти є складним завданням, яке потребує врахування широкого спектра факторів, таких як державне регулювання, інноваційні підходи в управлінні персоналом,



зовнішньополітичні умови, зміни стратегій розвитку, а також реальні можливості самого закладу. Дослідники Т. Вільхова, М. Москалець, С. Рибкіна вивчають трансформаційні процеси в системі державного управління освітою, зокрема важливість модернізації кадрового потенціалу [6]. На важливості адаптивності кадрової політики до умов зовнішніх криз наголошують М. Слатвінський, С. Цибал-Слатвінська [7]. Теоретичні засади кадрової політики у сфері освіти вивчала Л. Назаренко. Авторка дослідила структуру кадрової політики, яка містить такі компоненти, як кадрове планування та прогнозування, формування трудового колективу, навчання персоналу, оцінювання діяльності трудового колективу; та конкретизувала певні управлінські дії [8]. Роль державної політики в стимулюванні кадрового розвитку аналізує І. Курисько, підкреслюючи необхідність формування державних програм підтримки молодих викладачів, фінансування підвищення кваліфікації та розширення цифрових інструментів оцінювання компетенцій персоналу [9]. Важливу проблему адаптації вищих освітніх установ, що були переміщені внаслідок війни, порушують Б. Беззубко, А. Пономарьова [10]. Механізми адаптації кадрових процесів до умов вимушеного переміщення деталізують К. Тахтарова, О. Благініна [11].

Загалом, усі проаналізовані джерела вказують на необхідність переходу від традиційних до інноваційних підходів у кадровій політиці освітніх установ. На особливу увагу заслуговує інтеграція цифрових технологій як інструменту не лише автоматизації процесів, але й підтримки сталого професійного розвитку, що є важливим чинником ефективного функціонування сучасного освітнього середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність численних досліджень, присвячених кадровій політиці у сфері освіти, низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою.



Зокрема, йдеться про проблему зниження мотивації педагогічних працівників, яка досі не отримала комплексного науково-практичного розв'язання. У багатьох публікаціях недостатньо висвітлено питання впливу довготривалої відсутності перспектив кар'єрного зростання та обмежених можливостей професійного розвитку на загальну ефективність діяльності педагогічного колективу.

Окремої уваги потребує дослідження проблеми професійного вигорання викладачів, яке дедалі частіше фіксується в умовах посилення навантаження, особливо в кризовий період. На фоні недостатньої інституційної підтримки та низького рівня матеріального забезпечення, проблема залученості педагогів до освітнього процесу стає все більш актуальною. При цьому відсутній системний аналіз механізмів мотивації, які б відповідали сучасним умовам цифровізації та реформування освіти.

Внесок цієї статті у розв'язання зазначених вище проблем полягає в систематизації підходів до оптимізації кадрової політики в закладах освіти, узагальненні сучасних викликів у сфері управління педагогічними кадрами та формулюванні практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку освітнього середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз потенціалу оптимізації кадрової політики закладу освіти як важливого чинника забезпечення сталого розвитку освітнього середовища.

Для досягнення мети сформульовано такі завдання:

- 1) проаналізувати сучасні підходи до кадрової політики в закладах освіти та оцінити основні методи й стратегії кадрового забезпечення освітніх установ, ураховуючи вплив цифрових технологій і зміни в освітніх програмах;
- 2) визначити проблеми та виклики, які виникають у процесі кадрового забезпечення;



3) розробити рекомендації для оптимізації кадрової політики, сформулювати конкретні пропозиції щодо покращення кадрової політики, зокрема у сфері підвищення кваліфікації викладачів, стимулювання професійного розвитку, а також створення умов для адаптації педагогічного складу до вимог сучасної освіти й технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток закладів вищої освіти в умовах глобальних трансформацій потребує стратегічного підходу до управління персоналом, оскільки ефективність освітнього процесу та конкурентоспроможність закладу безпосередньо залежать від якості кадрового забезпечення. Кадрова політика має ґрунтуватися на принципах системності, що забезпечує узгодженість і послідовність усіх етапів управління персоналом; соціальної спрямованості, яка враховує потреби різних категорій працівників і гарантує рівні можливості для всіх; наукової обґрунтованості, що передбачає впровадження інноваційних підходів і технологій в освітній процес; а також справедливості, яка забезпечує прозорість і рівність у процесах добору та оцінювання кадрів.

Розроблення та впровадження ефективної кадрової політики в закладах вищої освіти є комплексним завданням, яке потребує врахування низки чинників, таких як державне регулювання, інноваційні підходи в управлінні персоналом, зовнішньополітичні умови, зміни в стратегічних напрямках розвитку закладів освіти, а також реальні можливості конкретного закладу освіти. Кадрова політика повинна адаптуватися до цих умов, забезпечуючи не тільки відповідність державним вимогам, а й створення умов для сталого розвитку та підвищення ефективності освітнього процесу.

Недостатня зацікавленість держави в розвитку освіти, невисокий рівень оплати праці та відсутність гнучкої системи винагородження спричиняють відчутну демотивацію науково-педагогічних працівників і стримують їхнє



професійне зростання. Це створює негативний вплив на продуктивність і сприяє зниженню якості освітнього процесу. Крім того, залежність штатного розпису від кількості здобувачів освіти ускладнює забезпечення стабільної зайнятості викладачів, що часто спричиняє їхній перехід в інші сфери або еміграцію в пошуках кращих умов праці та оплати. Така ситуація негативно позначається на якості вищої освіти в Україні та послаблює її конкурентоспроможність на міжнародному рівні [12].

Гнучкість кадрової політики забезпечує адаптацію до змін в освітніх програмах і технологіях, а принцип професійного розвитку сприяє безперервному навчанню та кар'єрному зростанню співробітників. Ці принципи дозволяють закладу вищої освіти залишатися конкурентоспроможним та здатним ефективно реагувати на сучасні виклики в освітній сфері (табл. 1).

Таблиця 1

Основні принципи кадрової політики закладу вищої освіти

Принципи	Зміст
Системність	Кадрова політика повинна бути частиною загальної стратегії розвитку закладу, забезпечуючи узгодженість усіх етапів управління персоналом.
Соціальна спрямованість	Охоплює забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, ураховуючи соціальні потреби та забезпечення гідних умов праці для науково-педагогічних працівників.
Наукова обґрунтованість	Кадрові рішення повинні ґрунтуватися на сучасних наукових дослідженнях у сфері управління персоналом і педагогіки, що забезпечить підвищення ефективності роботи.
Справедливість	Важливий принцип, що гарантує прозорість і рівність у процесах підбору та оцінювання результатів діяльності



	працівників, а також справедливу винагороду за їхню працю.
Гнучкість	Кадрова політика повинна мати можливість адаптуватися до змін в освітніх програмах, технологіях і вимогах зовнішнього середовища, зокрема на міжнародному рівні.
Професійний розвиток	Створення умов для безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їхнього кар'єрного росту та розвитку в межах закладу.

Джерело: власна розробка авторів

Принципи кадрової політики закладу вищої освіти базуються на основних засадах, які сприяють ефективному управлінню персоналом і формують підґрунтя для сталого розвитку освітнього процесу. Зокрема, це стосується системного підходу, який забезпечує узгодженість усіх етапів управління персоналом, а також соціальної спрямованості, що гарантує рівні можливості для всіх працівників. Не менш важливими є наукова обґрунтованість кадрових рішень, що сприяє підвищенню ефективності роботи, та принцип справедливості у процесах оцінювання й винагороди. Сукупність цих принципів формує основу для побудови ефективної кадрової політики в закладі вищої освіти, що, відповідно, сприяє підвищенню якості освітніх послуг, забезпеченню стабільності та зміцненню конкурентоспроможності на ринку освіти [13].

У сучасних умовах кадрове забезпечення закладів освіти потребує системного аналізу та оновлення з урахуванням змін у суспільстві, розвитку цифрових технологій та трансформацій у змісті освітніх програм. Ефективне управління персоналом передбачає не лише укомплектування штатів, а й формування гнучкої кадрової політики, здатної реагувати на виклики часу.



Сучасні підходи до кадрового забезпечення орієнтуються на стратегічне планування, створення кадрового резерву, розвиток системи наставництва, а також на формування сприятливих умов для професійного зростання персоналу. Важливими елементами є мотиваційні механізми, які стимулюють фахівців до тривалої й ефективної діяльності в закладі освіти.

Цифровізація суттєво впливає на кадрове забезпечення. По-перше, змінюються вимоги до педагогічних та управлінських працівників, оскільки зростає потреба в цифровій компетентності, готовності до роботи з новими освітніми та адміністративними платформами. По-друге, сам процес управління кадрами зазнає змін через те, що з'являються цифрові інструменти для обліку, планування, оцінювання та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, кадрове забезпечення сучасного закладу освіти має базуватися на поєднанні стратегічного бачення, гнучких підходів до управління персоналом та активного впровадження цифрових технологій, що дозволяють підвищити ефективність кадрових процесів у динамічному освітньому середовищі.

З метою систематизації основних напрямів кадрового забезпечення в умовах трансформації освітньої сфери доцільно узагальнити сучасні підходи, методи та інструменти управління персоналом у закладах освіти. Особливу увагу варто приділити тому, як цифрові технології змінюють традиційні практики управління кадрами, підвищуючи ефективність та гнучкість організаційних процесів [14]. Пріоритетні напрями кадрового забезпечення з урахуванням особливостей їхньої реалізації в умовах цифровізації подано в таблиці 2.



Таблиця 2

Сучасні підходи до кадрового забезпечення в закладах освіти

Напря́м	Характеристика	Особливості в умовах цифровізації
Стратегічне планування	Визначення довгострокових потреб у кадрах, формування резерву	Використання аналітичних платформ для прогнозування
Рекрутинг і відбір	Пошук та залучення кваліфікованих фахівців	Цифрові платформи, онлайн-співбесіди, електронне портфоліо
Мотивація та стимулювання	Матеріальні й нематеріальні механізми підтримки працівників	Інтеграція систем оцінювання й зворотного зв'язку
Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації, наставництво, самоосвіта	Онлайн-курси, вебінари, дистанційні програми
Управлінський супровід	Наставництво, підтримка молодих фахівців, моніторинг адаптації	Автоматизовані системи адаптації та супроводу
Оцінювання персоналу	Атестація, внутрішній аудит, самооцінка	Цифрові інструменти моніторингу ефективності

Джерело: власна розробка авторів

Аналіз наведених підходів свідчить про те, сучасна кадрова політика закладу вищої освіти ґрунтується на інтеграції традиційних методів управління персоналом із новітніми підходами, що відповідають потребам цифрового суспільства та динамічному розвитку освітнього середовища. Комплексний і адаптивний підхід до кадрового забезпечення передбачає активне впровадження цифрових інструментів, які дозволяють не лише оптимізувати управлінські процеси, а й підвищити професійну мобільність працівників, сприяти оперативному обміну інформацією та знизити адміністративне навантаження.

Особливе місце в сучасній кадровій політиці посідає розвиток мотиваційних механізмів. Йдеться про створення умов для конкурентної оплати праці, чітке визначення кар'єрних траєкторій, стимулювання професійного зростання та безперервного навчання. Такий підхід дозволяє



підвищити залученість персоналу до освітнього процесу та зменшити ризики професійного вигорання [14].

Одним із важливих напрямів є формування стратегій кадрового розвитку, які орієнтовані на довгострокове планування підвищення кваліфікації, підтримку педагогів із різним досвідом роботи та узгодження кадрових рішень з актуальними тенденціями в освіті. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження інноваційних технологій не лише в освітній процес, а й в управління людськими ресурсами.

Важливою умовою ефективної кадрової політики є відкритість і прозорість управлінських рішень. Доступність керівників для комунікації зі співробітниками, організація регулярних зустрічей, консультацій та спільних обговорень актуальних питань сприяють підвищенню довіри та залученості персоналу. Створення ефективних каналів внутрішньої комунікації – внутрішні новини, електронні платформи, форуми, чати – забезпечує постійний обмін інформацією та дає змогу налагодити зворотний зв'язок.

Суттєвого значення набуває й участь співробітників у процесах прийняття рішень, зокрема в питаннях, що стосуються організації праці, підвищення кваліфікації чи змін в освітніх програмах. Таке залучення сприяє зміцненню командної взаємодії, зниженню конфліктності та формуванню атмосфери довіри й поваги всередині колективу.

Таким чином, сучасні підходи до кадрової політики в закладах вищої освіти передбачають системність, цифровізацію, стратегічне бачення, орієнтацію на професійний розвиток та відкриту комунікацію. Усе це створює передумови для забезпечення високої якості освітніх послуг, професіоналізму викладачів та сталого розвитку освітнього середовища.

Попри велику кількість відкритих вакансій у сфері освіти, спостерігається низький рівень зацікавленості молоді у педагогічних



спеціальностях. За результатами дослідження компанії Gradus Research (листопад 2024 року), лише 64% молодих людей розглядають можливість зміни професійної траєкторії, що свідчить про недостатню гнучкість у кар'єрному виборі та, відповідно, ускладнює залучення нових кадрів до системи вищої освіти [15]. Це свідчить про потребу у формуванні позитивного іміджу педагогічної професії та створенні стимулів для її вибору.

Заклади фахової передвищої та вищої освіти, попри труднощі, пов'язані з воєнним станом, продемонстрували високу адаптивність та стійкість. Дані щоквартальних опитувань серед здобувачів освіти та викладачів протягом 2023 року підтверджують, що більшість освітніх установ змогли забезпечити належну якість освітнього процесу навіть в умовах постійної нестабільності [16]. Це є свідченням наявності внутрішнього потенціалу, ефективного управління та здатності до швидкого реагування на кризові виклики.

Ці дані підкреслюють необхідність стратегічного підходу до кадрової політики в освіті, спрямованого на залучення та утримання кваліфікованих кадрів, адаптацію до змінних умов та постійний професійний розвиток персоналу.

Сучасний стан також вказує на недостатньо розвинену систему кадрового планування і розвитку в багатьох закладах вищої освіти. Без чіткої стратегії розвитку персоналу, що враховує потреби освітнього процесу, інновації в освіті та зміни в соціально-економічному середовищі, складно забезпечити належну підготовку викладачів до роботи з сучасними здобувачами освіти. Відсутність ефективних систем оцінювання та мотивації персоналу, а також недостатнє впровадження цифрових інструментів для моніторингу й управління кадрами, знижує загальну ефективність освітнього процесу.



Відтак, для покращення ситуації в кадровому забезпеченні вищої освіти в Україні необхідно здійснити реформу кадрової політики, орієнтуючись на залучення й утримання висококваліфікованих фахівців, створення ефективної системи мотивації та підтримки постійного професійного розвитку, а також впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

Особливу увагу в кадровій політиці варто приділяти залученню висококваліфікованих фахівців. Педагогічні установи мають створювати умови для кар'єрного росту молодих спеціалістів, впроваджувати фінансові та нематеріальні стимули для кваліфікованих працівників, а також створювати можливості для мобільності кадрів через програми обміну досвідом і міжнародні партнерства. Для цього необхідна інтеграція нових педагогічних і технологічних підходів у процес підготовки кадрів, що допоможе забезпечити високу якість освіти [17, с. 51].

Для оптимізації кадрового забезпечення в освіті необхідно розробити стратегічний план, орієнтуючись на потреби закладу і враховуючи інноваційні технології, а також впровадити ефективні методи мотивації та стимулювання педагогів. Важливим є створення умов для безперервного професійного розвитку, зокрема через онлайн-курси та програми підвищення кваліфікації, що дозволяють педагогам здобувати нові знання без переривання робочого процесу. Крім того, варто розвивати кадрові резерви та системи наставництва, що дозволяють забезпечити стабільність і підвищення кваліфікації на всіх етапах кар'єри. Систематичне оцінювання ефективності роботи педагогів і надання зворотного зв'язку допоможе не лише підвищити якість викладання, а й покращити мотивацію працівників [18, с. 4–5].

Окрім того, кадрова політика повинна містити елементи інклюзивності, що передбачає залучення фахівців для роботи з учнями з особливими потребами. Використання цифрових платформ та інструментів для



інклюзивного навчання дозволяє створювати рівні можливості для всіх здобувачів. Важливим є також моніторинг і адаптація стратегії кадрового забезпечення до змін у технологіях та вимогах освітніх програм, що забезпечить сталий розвиток освітнього процесу в умовах постійних змін.

Висновки. У процесі формування та реалізації кадрової політики в закладах вищої освіти необхідно враховувати комплекс актуальних викликів, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження мотивації працівників, відсутність чітко визначеної стратегії кадрового розвитку, а також необхідність оперативної адаптації до динамічних змін в освітньому середовищі. Для забезпечення ефективного функціонування закладу та підвищення якості освітніх послуг доцільно створювати умови, що сприятимуть професійному розвитку науково-педагогічного персоналу, впроваджувати інноваційні підходи до управління людськими ресурсами та підтримувати безперервне підвищення кваліфікації викладачів. Ефективна кадрова політика має стати стратегічною основою для забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Для подолання наявних проблем в кадровому забезпеченні важливо активізувати внутрішню комунікацію між керівництвом та співробітниками, сприяти розвитку довіри й прозорості в управлінні. Установлення ефективних каналів зв'язку, підтримка зворотного зв'язку та залучення персоналу до процесу прийняття рішень дозволить не тільки покращити атмосферу в колективі, але й підвищити загальний рівень мотивації та професіоналізму. З огляду на це, стратегічний підхід до кадрового управління та впровадження інноваційних методів є необхідним кроком для сталого розвитку закладів вищої освіти та забезпечення їхньої адаптації до викликів сучасного освітнього середовища.



Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності впровадження інноваційних моделей кадрової політики в закладах вищої освіти, зокрема в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Соколова Е. Управління системою реформування методичної діяльності у закладах вищої освіти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 16. С. 92–96. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/16-2020/16_2020.pdf (дата звернення: 11.03.2025).
2. Дороніна О., Рязанов М. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.2>
3. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4(40). С. 336–345. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31>
4. Самойленко О., Демченко Н., Філоненко О. Особливості формування ефективної кадрової політики закладу освіти. *Наукові записки. Серія «Психолого-педагогічні науки»; (Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя)*. 2023. №3. С. 110-118. DOI: <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2023-PP-3-110-118>.
5. Сиченко В., Мареніченко В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 441–463. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (дата звернення: 11.03.2025).
6. Вільхова Т., Москалець М., Рибкіна С. Основні напрями державного управління освітою в умовах реформування. *Публічне управління та*



- регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 269–290. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (дата звернення: 11.03.2025).
7. Слатвінський М., Цибал-Слатвінська С. Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. *Економічні горизонти*. 2023. № 4 (26). С. 19–26. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/291784/285315> (дата звернення: 11.03.2025).
8. Назаренко Л. М. Теоретичні аспекти кадрової політики у сфері управління освітою на місцевому рівні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 1(80). URL: <https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/241> (дата звернення: 11.03.2025).
9. Курисько І. 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/index.php/archiv?id=65> (дата звернення 11.03.2025).
10. Беззубко Б., Пономарьова А. Переміщені заклади вищої освіти: нові виклики і перспективи. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2023. Вип. 104. С. 100–107. DOI: 10.26565/2311-2379-2023-104-11
11. Тахтарова К., Благініна О. Розвиток кадрової політики переміщених закладів вищої освіти: проблеми, особливості, виклики. *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса, 25–26 жовтня 2024 року)*. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 55–57. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18862> (дата звернення: 11.03.2025).



12. HR-практики в освіті: європейський досвід. *Освіта України: вебсайт*. 2022. URL: <https://osvita.ua/doc/files/hr-practices-eu-edu.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
13. Оцінювання потреб України у сфері освіти: підсумковий звіт (6 травня – 24 червня 2022). URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/07/07/Pids.zvit.Otsin.potreb.Ukr.u.sferi.osvity-UK-6.05-24.06.22.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
14. Вища та фахова передвища освіта в Україні. *Державна служба статистики України: вебсайт*. 2021. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/osv/vush_osv/arh_vuz_20_u.htm (дата звернення: 11.03.2025).
15. Професійна мобільність українців на тлі кризи людського капіталу. *Gradus Research: вебсайт*. 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/> (дата звернення: 11.03.2025).
16. Аналітичний звіт за результатами щоквартального моніторингу якості освітнього процесу у 2023 році. *Міністерство освіти і науки України: вебсайт*. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/shchokvartalniy-monitoring-2023> (дата звернення: 11.03.2025).
17. Хромушина Л. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 25(53). С. 49–55. DOI: 10.25264/2311-5149-2022-25(53)-49-55
18. Рязанов М. Кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-13> (дата звернення 11.03.2025).