

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Відновлювальні джерела енергетики. URL: <https://ecoindustry.pro/avtorski-statti/rozvytok-zelenoyi-energetyky-v-ukrayini>
2. Приклади використання зеленої енергії у світі. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2016/02/23/582517/>
3. Перехід економіки в «зелену» — неминучий. URL: <https://forbes.ua/company/perekhod-energetiki-v-zelenuyu-neizbezhen-kak-za-eto-zaplatit-kazhdyy-ukrainets-14092021-2419>

УДК 331.108:378.12

*Дороніна О.А.,*  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
*Рязанов М.Р.*  
аспірант, Донецький національний університет  
імені Василя Стуса

### **АКЦЕНТИ СТРАТЕГУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

Проблематика стратегічного управління кадровим забезпеченням вищої освіти в Україні набула нових акцентів з лютого 2022 р. Практично одночасно було схвалено Стратегію розвитку вищої освіти в Україні (далі — Стратегія) [4] та введено воєнний стан у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України. Ідентифіковані на етапі розробки даної Стратегії проблеми в сфері кадрового забезпечення вищої освіти та ефективного використання наявного трудового потенціалу (зниження престижу викладацької діяльності, зокрема через неконкурентоспроможні умови, оплату праці та високий рівень бюрократизації професійної діяльності; брак управлінської підготовки у керівного складу закладів вищої освіти; неусвідомлення місії лідерства у формуванні людського капіталу) [4] в умовах війни доповнилися новими. Так, сфера вищої освіти України зіштовхнулася з такими викликами, що потребують нових управлінських підходів щодо кадрового забезпечення галузі:

неможливість колективів окремих закладів вищої освіти (ЗВО) продовжувати діяльність через активні бойові дії в регіоні. В Україні станом на 31.03.2022 р. пошкоджено 18 та зруйновано 1 ЗВО [3];

видатки загального фонду Державного бюджету України на 2022 рік, передбачені для Міністерства освіти і науки за програмою 2211190 “Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам”, скорочено на 10 відсотків [1];

скорочення кількості потенційних абітурієнтів через виїзд школярів за кордон або їх переїзд в інший регіон України та зниження спроможності населення України оплачувати здобуття вищої освіти (контрактна форма навчання). Економічне становище внаслідок війни не змінилося лише у 18% громадян, у 52% — значно погіршилося, у 28% — скоріше погіршилося [2];

активізація відтоку працівників та здобувачів ЗВО за кордон. Різні країни світу пропонують академічні програми, стипендії та інші можливості для учасників освітнього процесу з України, Світовий банк у березні 2022 р. виділив 100 млн гривень, які дозволять виплату академічних і соціальних стипендій для студентів з України [3].

В той же час, очевидним є те, що з однієї сторони, реалізація пріоритетів розвитку вищої освіти в Україні, які визначають концептуальну модель вищої освіти та визначені в Стратегії залежить від якісного кадрового забезпечення вищої освіти, а з іншої сторони, завдання стратегування кадрового забезпечення ускладнюються в умовах невизначеності. При цьому, не виникає сумнівів, що стратегічні пріоритети кадрового забезпечення закладів вищої освіти, напрацьовані до лютого поточного року, потребують уточнення та/або перегляду у контексті сучасного стану справ в країні та у вищій освіті зокрема.

Основні цілі стратегії кадрового забезпечення ЗВО наразі мають бути сконцентровані навколо збереження кадрового ядра та підтримки його емоційно-психологічного стану, а також враховувати запроваджені з березня 2022 р. особливості організації трудових відносин в умовах воєнного стану. В системі стратегічних інструментів кадрового забезпечення вищої освіти зростає роль кадрового аудиту та прогнозування можливих втрат кадрового потенціалу. Відповідно, за результатами кадрового аудиту має бути проведено роботу щодо оновлення кадрового резерву на ключові адміністративні та викладацькі посади, а також посади навчально-допоміжного персоналу. Кадрові стратегії ЗВО мають підтримувати норми чинного законодавства щодо можливості НПП, які виїхали за кордон, продовжувати здійснювати викладацьку діяльність у дистанційному форматі та стимулювати повернення працівників в Україну після завершення війни.

Такі важливі стратегічні питання кадрового забезпечення вищої освіти як підвищення кваліфікації персоналу, формування дієвої системи матеріального заохочення працівників ЗВО тимчасово можуть бути «заморожені» через брак фінансування. В сучасних умовах є ризик недосягнення операційної цілі Стратегії розвитку вищої освіти в Україні [4], що передбачає підвищення соціального статусу професора в суспільстві та стосується перспектив професійного розвитку працівників закладів вищої освіти.

Важливим акцентом кадрової стратегії ЗВО у сучасних умовах має бути формування атмосфери взаємопідтримки в колективі, взаємозаміни (у разі неможливості когось з членів колективу виконувати свої обов'язки з об'єктивних причин), оптимізації організаційних комунікацій та поширення програм психологічної підтримки. Таким чином, наразі актуальним є зміщення акцентів стратегій кадрового забезпечення ЗВО з питань розвитку трудового потенціалу на його збереження (в широкому контексті), що дозволить забезпечити стратегічний розвиток вищої освіти в Україні.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Лист МОН від 25.04.2022 р. № 1/4444-22 “Про оплату праці працівників закладів освіти”. URL: <https://document.vobu.ua/doc/11822> (дата звернення 29.04.2022 р.).
2. Мобільність робочої сили України в умовах воєнної економіки URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9009> (дата звернення 01.05.2022 р.).
3. Освіта і війна в Україні (24 лютого — 1 квітня 2022) URL: <https://cedos.org.ua/researches/osvita-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-1-kvitnya-2022/> (дата звернення 02.05.2022 р.).
4. Розпорядження Кабінет Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р «Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки» URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286-> (дата звернення 04.05.2022 р.).