

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПІЗЮК ОЛЬГА ОЛЕКСІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д-р екон. наук,
професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2025 р.

**ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВО ТА ШЛЯХИ ЇХ
ВИРІШЕННЯ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Г.В. Серeda, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Пізюк О.О. Проблеми кадрового забезпечення ЗВО та шляхи їх вирішення. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління кадровим забезпеченням закладів вищої освіти. Розкрито сутність, структуру та функції системи кадрового забезпечення, а також проаналізовано нормативно-правове регулювання цієї сфери в Україні. На прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса здійснено діагностику кадрового складу та оцінено стан функціональних компонентів досліджуваної системи. Обґрунтовано стратегічні напрями оптимізації кадрової політики через механізми планування та розвиток організаційного середовища.

Основним науковим результатом дослідження є розроблення комплексу рекомендацій щодо модернізації системи кадрового забезпечення релокованого ЗВО, який ґрунтується на впровадженні матриць компетентностей, диверсифікації джерел фінансування та посиленні ціннісно-орієнтованої корпоративної культури.

Ключові слова: кадрове забезпечення, заклад вищої освіти (ЗВО), науково-педагогічний працівник (НПП), кадрова політика, конкурентоспроможність, компетентнісний підхід, корпоративна культура.

108 с., 16 табл., 24 рис., 3 дод., 62 джерела.

Piziuk O. Problems of personnel support of HEI and ways to solve them. Specialty 073 Management. Educational program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The theoretical, methodological and applied aspects of personnel management of higher education institutions are investigated in the qualification (master's) work. The essence, structure and functions of the personnel support system are revealed, as

well as the regulatory and legal regulation of this area in Ukraine is analyzed. Using the example of Vasyl Stus Donetsk National University, personnel diagnostics were carried out and the state of the functional components of the studied system was assessed. The strategic directions of optimizing personnel policy through planning mechanisms and the development of the organizational environment are substantiated.

The main scientific result of the research is the development of a set of recommendations for the modernization of the personnel support system of the relocated higher education institution, which is based on the implementation of competence matrices, diversification of funding sources and strengthening of value-oriented corporate culture.

Keywords: personnel support, institution of higher education (HEI), scientific and pedagogical worker (SPW), personnel policy, competitiveness, competence approach, corporate culture.

108 p., 16 tabl., 24 fig., 3 applications, bibliography: 62 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	11
1.1. Сутність, структура та функції кадрового забезпечення у системі управління ЗВО.....	11
1.2. Нормативно-правова база та державна політика України у сфері управління кадровим забезпеченням ЗВО	23
1.3. Методологічні підходи до управління та розвитку кадрового забезпечення ЗВО.....	34
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДонНУ імені Василя Стуса.....	41
2.2. Аналіз кількісних та якісних показників кадрового забезпечення ДонНУ імені Василя Стуса	62
2.3. Оцінка функціональних елементів системи кадрового забезпечення (за даними опитування працівників Економічного факультету Університету)	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЗВО УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА)	88
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ЗВО через удосконалення кадрової політики в умовах соціально-економічних та технологічних викликів.....	88
3.2. Вдосконалення системи оцінювання та розвитку кадрового забезпечення на основі компетентнісного підходу	93
3.3. Формування корпоративної культури ЗВО як фактора утримання та мотивації персоналу.....	98
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ	117

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

HRM (англ.) – Human Resource Management (Управління людськими ресурсами)

KPI (англ.) – Key Performance Indicators (Ключові показники ефективності)

АУП – адміністративно-управлінський персонал

ДонНУ імені Василя Стуса – Донецький національний університет імені Василя Стуса

ЄТС – Єдина тарифна сітка

ЗВО – заклад(и) вищої освіти

ЗУ ПВО – Закон України «Про вищу освіту»

ЗУ ПНІНТД – Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»

ЗУ ПО – Закон України «Про освіту»

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

КЗ – кадрове забезпечення

КЗпП – Кодекс законів про працю України

КК – корпоративна культура

КМУ – Кабінет Міністрів України,

КУ – Конституція України

ЛУ – Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності

МОН України – Міністерство освіти і науки України

НДП – навчально-допоміжний персонал

НП – науковий працівник

НПП – науково-педагогічний працівник

ПВС – професорсько-викладацький склад

ФОП – фонд оплати праці

ЦСР – Цілі Сталого Розвитку

ВСТУП

Актуальність теми. У період трансформації системи вищої освіти України, зумовленої воєнним станом, соціально-економічними та технологічними змінами, зростає потреба оптимізації системи кадрового забезпечення закладів вищої освіти України. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі людського капіталу, оновлення підходів до управління персоналом і впровадження сучасних моделей розвитку кадрового потенціалу. В умовах євроінтеграційних процесів та цифровізації особливої значущості набувають питання стратегічного управління кадрами, підвищення кваліфікації, професійного зростання та мотиваційної підтримки всіх категорій працівників.

Актуальним напрямом удосконалення кадрової політики виступає впровадження компетентнісного підходу, що забезпечує відповідність професійних і особистісних характеристик співробітників стратегічним цілям університету, а також розвиток корпоративної культури, яка сприяє формуванню залученості, лояльності та зниженню плинності кадрів.

У даному контексті важливого значення набуває дослідження кадрової політики ДонНУ імені Василя Стуса, на прикладі якого буде запропоновано практичні шляхи підвищення ефективності кадрового забезпечення та зміцнення кадрового потенціалу Університету в сучасних умовах.

Дослідженню проблематики кадрового забезпечення закладів вищої освіти присвятили роботи низка українських науковців, аналітичних установ і державних інституцій.

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних аспектів кадрового забезпечення у закладах вищої освіти України, виявлення основних проблем та факторів, що впливають на ефективність управління кадровим потенціалом, а також обґрунтування практичних шляхів їх вирішення на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса з метою підвищення результативності кадрової політики та забезпечення конкурентоспроможності Університету в умовах сучасних соціально-економічних, геополітичних і технологічних викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність понять: людський капітал, кадровий потенціал, персонал, кадри, кадрове забезпечення та кадрова політика;
- розглянути структуру та функції системи кадрового забезпечення ЗВО;
- проаналізувати методологічні підходи до управління та розвитку кадрового забезпечення закладів вищої освіти;
- дослідити нормативно-правову базу та державну політику України у сфері управління системою кадрового забезпечення ЗВО;
- здійснити організаційно-економічний аналіз ДонНУ імені Василя Стуса;
- дослідити кількісні та якісні показники кадрового забезпечення ДонНУ імені Василя Стуса;
- розробити та провести анонімне анкетування працівників Економічного факультету;
- оцінити функціональні елементи системи кадрового забезпечення Університету, зокрема Економічного факультету;
- виявити ключові проблеми кадрового забезпечення ДонНУ імені Василя Стуса;
- оцінити ризики впливу на кадрове забезпечення ЗВО України;
- обґрунтувати практичні рекомендації для вдосконалення кадрового забезпечення ЗВО на прикладі ДонНУ імені Василя Стуса.

Об'єктом дослідження є кадрове забезпечення ЗВО України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти, проблеми кадрового забезпечення закладів вищої освіти та шляхи їх вирішення.

Базою дослідження обрано Донецький національний університет імені Василя Стуса.

Результати дослідження отримані за рахунок застосування **системи методів**: *метод контент-аналізу і синтезу* застосовувався для вивчення

наукових підходів та нормативно-правової бази управління кадрами закладів вищої освіти; *метод логічного аналізу* дозволив вибудувати послідовну структуру дослідження; *дедукції та індукції*; *системний метод* забезпечив комплексний підхід до виявлення проблем із пошуком та утриманням кадрів ЗВО, зокрема ДонНУ імені Василя Стуса; *метод інтерв'ю* – для збору якісної інформації щодо кадрової політики, проблем та потреб персоналу ДонНУ імені Василя Стуса; *анонімне анкетування* – для дослідження функціональних компонентів системи кадрового забезпечення Університету (на прикладі Економічного факультету); *графічний і табличний методи* – для наглядної візуалізації, структурування та узагальнення даних і отриманих результатів; *метод статистичного аналізу* дозволив проаналізувати динаміку даних, оцінити результати опитування та здійснити їх кількісну інтерпретацію; *метод ранжування* – для визначення рангу кожної компетенції викладача; *метод усереднення*.

Інформаційною базою слугували наукові публікації вітчизняних авторів, звітності ЗВО, офіційна інформація про діяльність Донецького національного університету імені Василя Стуса та результати власних спостережень й опитувань.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи полягає у поглибленні понятійно-категоріального апарату управління кадровим забезпеченням закладів вищої освіти. Уточнено та визначено категорію “кадрове забезпечення закладу вищої освіти” як стратегічно інтегровану систему управління людським капіталом, що реалізується через кадрову політику та охоплює циклічні процеси планування, формування, розвитку й утримання персоналу. Систематизовано методологічні засади управління кадровим забезпеченням, з акцентом на інтегральний підхід, який поєднує традиційні та сучасні методи HRM. Обґрунтовано розуміння кадрового потенціалу як динамічної комплексної характеристики, що забезпечує адаптивність і стійкість ЗВО. Доведено циклічний характер системи кадрового забезпечення з вісьмома взаємопов’язаними підсистемами та визначено її ключові функції, які

спрямовані на збереження й примноження інтелектуального капіталу в умовах трансформацій освітнього середовища

Практичне значення отриманих результатів визначається комплексом науково-прикладних рекомендацій, спрямованих на вирішення ключових проблем кадрового забезпечення ЗВО України, зокрема релокованих (ДонНУ імені Василя Стуса), що включають впровадження компетентнісної моделі розвитку фахівців, стратегічну диверсифікацію джерел фінансування та механізми посилення корпоративної культури, реалізація яких забезпечить мінімізацію кадрових ризиків та підвищення інституційної стійкості університету.

Апробація результатів дослідження. За матеріалами дослідження опубліковано 2 наукові праці, з них 1 тези доповіді у матеріалах міжнародної конференції та 1 стаття у фаховому науковому виданні:

1) Пізюк О.О., Середа Г.В. Трансформація ключових компетентностей викладачів ЗВО у відповідь на технологічні та соціально-економічні виклики. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (30 травня 2025 р., м. Херсон – Кропивницький) / за ред. Г.В. Жосан, Г.О. Димової та ін. Херсон: Книжкове видавництво. 2025. С. 233-235. DOI: <https://zenodo.org/records/15767684>.

2) Пізюк О.О., Середа Г.В. Аналіз стану кадрового забезпечення релокованих університетів України: досвід Донецького національного університету імені Василя Стуса. *Економіка і організація управління*. Випуск №4 (60), 2025.

Ключові аспекти та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на XXV Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «*Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання*» (27 лист. 2025 р.), м. Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса.

Положення, що виносяться на захист:

- авторське визначення поняття “кадрове забезпечення закладу вищої освіти”;
- класифікація персоналу закладу вищої освіти;
- результати комплексної діагностики стану кадрового забезпечення Донецького національного університету імені Василя Стуса;
- комплекс стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики;
- обґрунтування ролі корпоративної культури як механізм мотивації та утримання персоналу.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота містить вступ, три розділи, які в загальному включають дев'ять підрозділів, висновки, список використаних джерел із 62 найменуваннями, 16 таблиць, 25 рисунків. Основний зміст роботи викладено на 107 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

1.1. Сутність, структура та функції кадрового забезпечення у системі управління ЗВО

У динамічному середовищі глобальних і національних трансформацій, які включають геополітичні виклики, економічні кризи та прискорений розвиток технологій, кадрове забезпечення закладів вищої освіти (далі – ЗВО) набуває стратегічної значущості. Менеджмент персоналу є основним компонентом забезпечення сталості, ефективності та конкурентоспроможності системи вищої освіти. Цей процес охоплює не лише рекрутинг фахівців, але й вимагає комплексного підходу до формування, розвитку, мотивації та утримання працівників. Ефективна кадрова політика безпосередньо зумовлює здатність університетів адаптуватися до змін, надавати якісні освітні послуги та оперативно реагувати на потреби суспільства і вимоги ринку праці. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни система вищої освіти стикається з високим дефіцитом ресурсів та необхідністю інтеграції з європейським освітнім простором, кадрове забезпечення стає важливим інструментом для подолання системних бар'єрів, зокрема відтоку талановитих кадрів та демографічного спаду.

Людський капітал у сфері вищої освіти є стратегічним активом, який визначає інноваційний потенціал країни в цілому. *Науково-педагогічні працівники* (далі – НПП) виконують науково-дослідну, викладацьку, методичну та виховну діяльність, що формує компетентності, стійкі до повної заміни технологічними рішеннями. Рівень їхньої кваліфікації, наукова продуктивність і професійна залученість безпосередньо впливають на здатність ЗВО генерувати нові знання, впроваджувати передові освітні технології та готувати фахівців, орієнтованих на економіку знань. Зауважимо, що системне інвестування в збереження та розвиток кадрового потенціалу стає необхідною передумовою

запобігання інституційному занепаду та збереження міжнародної конкурентоспроможності університетів.

Конкурентні позиції сучасного ЗВО дедалі більше визначаються рівнем розвитку та адаптивністю його кадрової стратегії. Заклади, які здійснюють прогнозування майбутніх кадрових потреб, створюють ефективні стимули професійного зростання, формують культуру залученості та забезпечують внутрішню і зовнішню мобільність персоналу, демонструють високу спроможність утримувати та залучати висококваліфіковані кадри, навіть у кризових умовах.

Таким чином, кадрове забезпечення стає одним із центральних елементів стратегічного менеджменту ЗВО, впливаючи на якість освітніх програм, наукові результати та загальну інституційну спроможність в умовах постійної мінливості.

Розкриття сутності, структури та функцій кадрового забезпечення в системі управління ЗВО передбачає визначення сучасної теоретичної парадигми, яка простежує перехід від розуміння людського капіталу як стратегічного ресурсу до формування системи кадрового менеджменту, що базується на актуальних дослідженнях.

Теорія людського капіталу сформувалася у 1960-х роках завдяки працям англійських та американських вчених Т. Шульца, Г. Беккера, М. Блауга, У. Боуена, Е. Денісона, Дж. Кендріка, які розглядали його як результат цілеспрямованих інвестицій у людину, що підвищують індивідуальну та суспільну продуктивність. У галузі вищої освіти *людський капітал* трактується як інвестиційний ресурс, який поєднує знання, професійні компетенції, креативні здібності, мотивацію та стан здоров'я НПП. У цьому контексті фокус зміщується на суспільну вигоду й довгостроковий розвиток. Це відбувається тому, що освіта є ключовим чинником підвищення продуктивності та конкурентоспроможності країни. Сучасні вчені підкреслюють важливу роль людського капіталу в умовах кризових ситуацій, де цілеспрямовані інвестиції у персонал є засобом відновлення національного

потенціалу. У табл. 1.1 представлені формулювання різними науковцями терміну людський капітал.

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття людського капіталу

Автори	Узагальнене визначення людського капіталу
Г. Беккер	Це сукупність природних здібностей, здобутих знань, навичок і мотивацій, ефективне використання яких сприяє економічному зростанню на рівні особи, організації чи суспільства. Він формується завдяки інвестиціям у людину, зокрема в її освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я, мобільності та доступі до інформації (про ціни та доходи).
А. Шевцов	Це багатогранна категорія, що охоплює не лише знання, досвід і навички, а й фізичний та психічний стан людини. У сукупності ці характеристики визначають здатність індивіда створювати економічну цінність.
Н.В. Васюткіна, О.І. Кондратюк, І.В. Стояненко, С.Т. Пілецька	Виступає ключовим чинником соціально-економічного розвитку, адже включає знання, професійні уміння, досвід і творчий потенціал. Він забезпечує продуктивність завдяки освіченості та гнучкості, сприяє підвищенню якості життя та зменшенню соціальної нерівності.
В.В. Близнюк, Л.П. Гук, Р.Я. Левін	У глобальному контексті людський капітал розглядається як сукупність людей, які володіють мотивацією, здібностями, здоров'ям, знаннями та компетенціями. Це активи, що дозволяють отримувати доходи, долати кризи, бути поінформованими й толерантними, брати участь у демократичному житті та сприяти добробуту як власному, так і суспільному.

Джерело: узагальнено та складено автором на основі [1-4]

Отже, якість, стабільність та здатність до розвитку цього капіталу залежать від ефективності інтеграції індивідуальних характеристик науково-педагогічного персоналу в єдину систему можливостей ЗВО. Результатом такої інтеграції є кадровий потенціал. У табл. 1.2 систематизовано наукові визначення згаданої категорії. Поняття *кадровий потенціал* у системі вищої освіти є багатограним і охоплює різні підходи до його трактування. Одні науковці акцентують на особистісних та психофізіологічних характеристиках працівників, інші – на ресурсних можливостях персоналу, треті – на ціннісних та етичних аспектах, а

також на управлінських практиках і системній взаємодії кадрів. Усі ці підходи інтегруються в єдине розуміння кадрового потенціалу як ключового фактору розвитку університетів, що забезпечує їхню конкурентоспроможність, стійкість та здатність до інновацій.

Таблиця 1.2 – Визначення кадрового потенціалу у системі вищої освіти

Науковці	Синтезоване трактування кадрового потенціалу
М.Р. Рязанов	Це інтегральна сукупність природних психофізіологічних властивостей та набутих професійних компетентностей співробітників, яка є вирішальною для успішної реалізації ключових стратегічних цілей ЗВО (освітніх, наукових та соціальних).
Т.С. Обиденнова, І.О. Черноус	Це загальний обсяг можливостей усіх працівників організації, що активно задіяні у виконанні певних завдань, причому динаміка та результативність цих можливостей моделюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
Т.М. Афанасьєва, Г.І. Палвашова, Н.В. Доценко	Кадровий потенціал науково-педагогічних працівників ЗВО – це прояв їхньої готовності до постійного навчання й самовдосконалення, високої стресостійкості, сформованих навичок командної взаємодії, а також прихильності до моральних і етичних стандартів та корпоративної культури закладу.
О. Яковенко, А. Маркова	Це результат систематичної оцінки та організації роботи з персоналом, що забезпечує ефективність освітнього процесу.
В.О. Барабаш	Це відкрита соціально-економічна система, утворена синергетичною взаємодією кількісних і якісних характеристик кадрів. Така гнучка система має здатність до стійкого розвитку, ефективної адаптації до мінливого ринкового середовища та успішного подолання викликів.

Джерело: узагальнено та складено автором на основі [5-9]

Підсумовуючи, кадровий потенціал ЗВО – комплексна характеристика людських ресурсів університету, яка поєднує професійні компетентності, мотиваційні установки, інтелектуальні та особистісні якості працівників, а також їхню здатність до розвитку та адаптації. Він відображає реальну та перспективну можливість колективу забезпечувати результативність освітньої, наукової й

соціальної діяльності, підтримувати інституційну стабільність та сприяти інноваційному поступу в умовах ресурсних обмежень та змінного середовища.

Варто зазначити, що персонал є ядром кадрового потенціалу освітнього закладу. На підставі аналізу наукових публікацій, вважаємо доцільним визначити термін *персонал закладу вищої освіти* таким чином:

Персонал закладу вищої освіти – це інтегрована спільнота штатних працівників і зовнішніх/внутрішніх сумісників різних категорій, об'єднаних спільною інституційною місією, які, володіючи професійними компетентностями, гнучкими міжособистісними навичками (soft skills) та індивідуальними талантами, спільно забезпечують реалізацію освітньої, наукової, організаційної, господарської й соціально-культурної діяльності ЗВО та отримують відповідну матеріальну й нематеріальну винагороду.

На рис. 1.1 представлена класифікація персоналу університету відповідно до характеру виконуваних ними функцій.

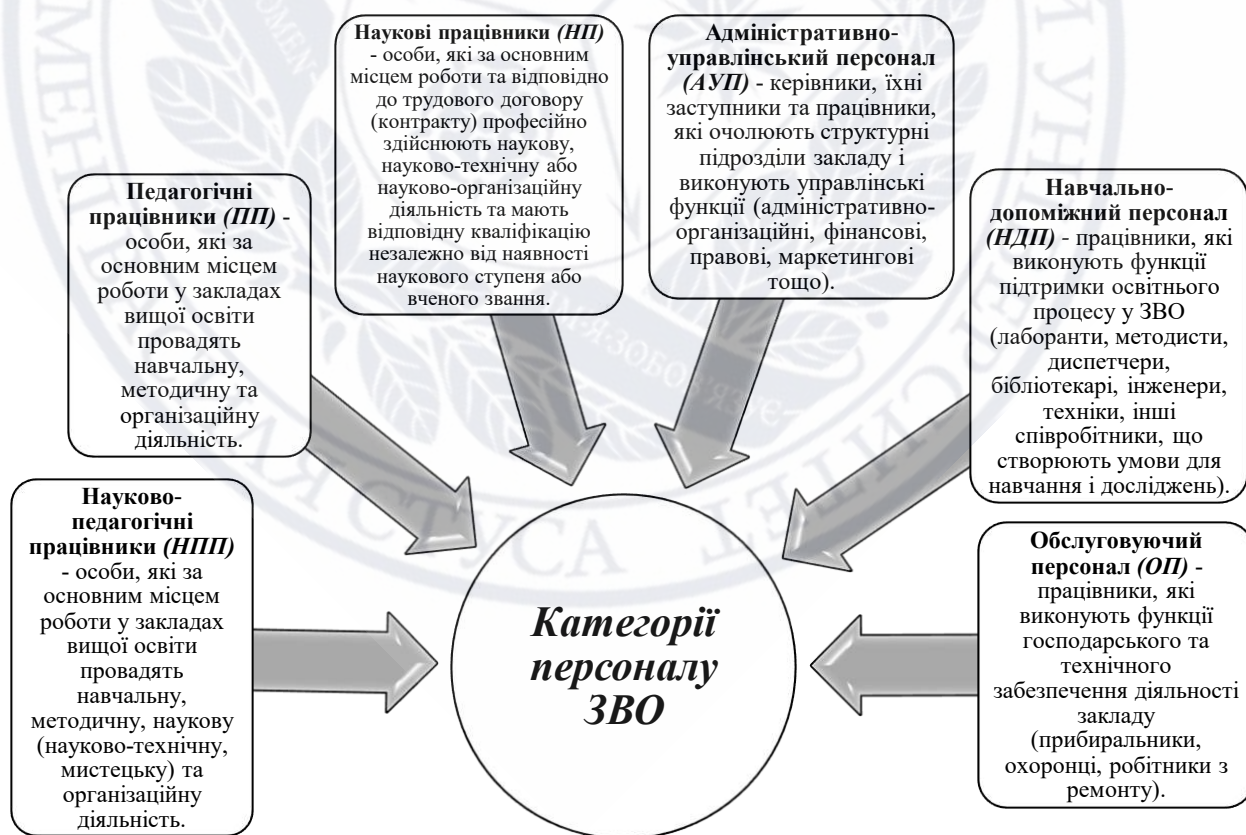


Рисунок 1.1 – Класифікація персоналу закладу вищої освіти

Джерело: створено автором на основі [10, 11]

Слід зауважити, що економічні категорії *персонал* і *кадри* мають певні відмінності у змісті та сфері застосування. Якщо *персонал* є ширшим, сучасним, ресурсно-орієнтованим поняттям, то *кадри* є більш традиційним та адміністративно-обліковим. Зокрема, трактування поняття *кадри* Ю.Г. Іванченком [12] можна узагальнити в цілому так: це сукупність штатних працівників, які володіють необхідною освітою, практичними навичками та досвідом роботи, забезпечуючи стабільне функціонування й розвиток організації. У професійному аспекті кадри ототожнюються з найбільш кваліфікованою частиною персоналу, яка виконує не лише виробничі, а й управлінські та організаційні функції, маючи визначений статус у структурі підприємства чи установи.

Наступним ключовим поняттям для розгляду є *кадрове забезпечення ЗВО*. Його можна визначити як багатокомпонентну систему, що, по-перше, охоплює кількісний та якісний склад персоналу, а по-друге – сукупність взаємопов'язаних процесів управління, серед яких стратегічне планування, добір, адаптація, професійний розвиток, мотивація та контроль. Функціонування цієї системи спрямоване на досягнення кінцевої мети – забезпечення відповідності кваліфікації працівників сучасним вимогам освітнього й наукового середовища.

Українські науковці розглядають термін *кадрове забезпечення (КЗ)* з кількох важливих позицій, які відображають його багатогранність.

✓ З точки зору системного підходу, кадрове забезпечення визначається як сукупність заходів для кількісного та якісного укомплектування штату, узгодженого зі стратегічними потребами закладу [13]. Головна особливість цього підходу полягає в тому, що він інтегрує усі функції управління людськими ресурсами (HRM): від планування до оцінювання та розвитку, забезпечуючи їхню узгодженість та безперервність.

✓ Ресурсно-інноваційний метод акцентує увагу на кадровому потенціалі як ключовому, нематеріальному ресурсі ЗВО. Він визначає кадрове забезпечення так: система дій, орієнтована на професійне зростання, постійний розвиток та стабільність персоналу в умовах інновацій та структурних реформ.

Отже, КЗ виступає не лише як задоволення поточних потреб, але і як інструмент для формування кадрового резерву, що є важливим чинником підвищення організаційної резильєнтності університету.

✓ З функціональної позиції ця категорія визначається як комплекс управлінських функцій, що охоплює весь цикл роботи з персоналом: від підбору до утримання кадрів. Забезпечення штатом функціонує як стратегічний механізм для ефективного виконання завдань підприємства шляхом оптимізації людського фактора, що сприяє підвищенню продуктивності та економічної результативності організації.

✓ Стратегічний підхід підкреслює необхідність проактивного управління кадрами. Він включає прогнозування та стратегічне планування для уникнення потенційних кадрових прогалин та дисбалансу в основних сегментах ЗВО. Ключовий фокус зміщується на адаптацію кадрового складу до зовнішніх викликів, зокрема змін на ринку праці, євроінтеграційних процесів чи вимог цифровізації, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність закладу.

На основі узагальнення концептуальних підходів та критичного аналізу наукової літератури змістовні трактування поняття кадрового забезпечення систематизовано та представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Трактування терміну кадрового забезпечення в економічній літературі

Концептуальний підхід	Автори	Узагальнене визначення кадрового забезпечення
<i>Системний</i>	У.Я. Андрусів, А.О. Черчата, В.Ю. Божанова	Це система, що охоплює взаємопов'язані процеси, механізми та технології, спрямовані на ефективне використання кадрового потенціалу закладу для досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентних переваг на ринках, а також реалізації творчого потенціалу працівників.
<i>Структурний (елементний)</i>	Д. Баранов, Н. Садова	Це комплекс управлінських заходів, спрямованих на пошук, оцінку та встановлення регламентованих взаємовідносин із трудовими ресурсами як у межах організації для підтримки кар'єрного розвитку персоналу, так і поза її межами з метою залучення нових працівників на постійній чи тимчасовій основі.

Продовження таблиці 1.3

<i>Процесний</i>	М.Т. Пилипець, Т.В. Білорус	Це процес формування та підтримки оптимального складу персоналу, що враховує зміни у структурі та русі кадрів, спрямований на своєчасне задоволення потреб підприємства в працівниках і створення умов для досягнення стабільно високих результатів його діяльності.
	О.П. Ковальова	Це процес, що реалізується через такі етапи, як пошук, відбір і залучення персоналу, і спрямований на формування необхідного кількісного та якісного складу працівників. Його мета полягає у забезпеченні ефективної інтелектуальної діяльності, гармонізації інтересів усіх учасників організаційних відносин, здійсненні стратегічного планування та зниженні рівня можливих ризиків.
<i>Комплексний</i>	С.В. Глухова, К.В. Легкобит	Це специфічна управлінська функція, яка реалізується через багатоступеневу та адаптивну кадрову політику, що охоплює процеси добору, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу, формуючись відповідно до стратегічних орієнтирів і довгострокових завдань організації.
	А.В. Торбич	Представляє складну систему стратегічних управлінських заходів, що орієнтована на цілеспрямоване залучення, розвиток і підтримку людського капіталу організації для узгодження усіх підсистем, що забезпечує його конкурентоспроможність та динамічну адаптацію до зовнішніх соціально-економічних викликів і кризових умов.
	А.М. Михненко	Це цілеспрямована управлінська діяльність з відтворення та ефективного використання людських ресурсів, яка виступає ключовим компонентом системи управління персоналом і визначальним чинником досягнення стратегічних цілей організації та суспільного розвитку. КЗ має ґрунтуватися на принципах гнучкості й здатності оперативно реагувати на потреби організації та суспільства, високого професіоналізму та компетентності кадрів, забезпечення справедливості та результативності професійної діяльності, неупередженості управлінських рішень, а також простоти і продуктивності організаційних процедур.

Джерело: узагальнено та складено автором на основі [12-18]

Підсумовуючи вищезазначене та враховуючи специфіку сфери вищої освіти, пропонуємо наступне авторське визначення ключового поняття у цій кваліфікаційній роботі:

Кадрове забезпечення закладу вищої освіти – це стратегічно інтегрована система управління людським капіталом, що реалізується через кадрову політику освітнього закладу, та охоплює постійний цикл процесів: планування, формування, мобілізації та професійного розвитку кадрів усіх функціональних категорій (науково-педагогічного, наукового, адміністративного та допоміжного персоналу), через раціональне використання їхнього потенціалу як всередині вищої школи для подальшого професійно-кар'єрного зростання, так і шляхом

найму нових тимчасових або постійних співробітників ззовні. Головною метою цієї системи є максимізація інтелектуального потенціалу та результативності працівників для забезпечення сталої якості освітньої, наукової та іншої діяльності, а також високої адаптивності ЗВО до вимог зовнішнього середовища та інноваційних викликів.

Кадрова політика є основою формування та функціонування системи кадрового забезпечення. У табл. 1.4 представлено тлумачення економічної категорії *кадрової політики* вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.4 – Інтерпретація поняття кадрової політики

Науковці	Узагальнене визначення кадрової політики
У. Б. Галицька	Це генеральний напрям розвитку системи управління персоналом, який орієнтований на майбутнє та враховує техніко-технологічні, організаційні та галузеві особливості діяльності підприємства, оскільки вони визначають кількість і якісні характеристики працівників, необхідних для ефективної діяльності. Головна мета такої політики полягає у формуванні та підтримці стійкого кадрового потенціалу, що включає своєчасне визначення потреби в персоналі, його залучення та розвиток.
О.А. Дороніна, М.Р. Рязанов	Включає комплекс інструментів, методів і принципів ефективного управління персоналом, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей ЗВО та спрямований на підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.
М.Е. Морозова	Являє собою комплекс соціально-правових, організаційно-економічних та психологічних дій з формування, використання та відтворення кадрового потенціалу.
В.М. Білявський, К.В. Шуліковська	Це підсистема принципів, ідей та вимог, яка задає ключові напрями, форми й методи управління персоналом, визначаючи базу роботи з кадрами та встановлюючи як загальні, так і специфічні критерії до них.

Джерело: узагальнено та складено автором на основі [19-22]

На нашу думку, це поняття можна визначити так:

Кадрова політика ЗВО є системою стратегічних принципів, методів, пріоритетів і норм, що ґрунтуються на місії та цінностях закладу та спрямовані

на забезпечення ефективного управління кадровими ресурсами, стабільності функціонування підрозділів, а також підтримку академічної свободи і корпоративної культури в умовах соціально-економічних трансформацій.

Ефективність та цілеспрямованість кадрової політики ЗВО, а також якісна еволюція професорсько-викладацького складу, забезпечується завдяки комплексу ключових регулятивних принципів. Серед них вирізняються:

- системність (комплексне впровадження кадрових рішень на всіх управлінських рівнях ЗВО);
- соціальний паритет (поєднання індивідуальних потреб працівників із цілями установи, дотримання соціальної рівності);
- науковість (обов'язкове наукове підґрунтя, орієнтація на кращі практики та специфіку освітньої діяльності);
- об'єктивна справедливість (відповідність винагороди обсягу та складності виконуваної роботи).

Також важливими принципами напрямів кадрової політики є фокус на професійній компетентності, стратегічна орієнтація та завчасне планування, гнучкість, здатність до рефлексії в управлінні, максимальна відкритість, прозорість та економічність, мотивація, підтримка саморозвитку та самовираження кадрів [22-24].

Структура кадрового забезпечення закладу вищої освіти являє собою систему взаємопов'язаних компонентів, що утворюють замкнутий управлінський цикл і забезпечують формування, ефективне використання та розвиток людського капіталу ЗВО в умовах реалізації його кадрової політики (див. рис. 1.2).

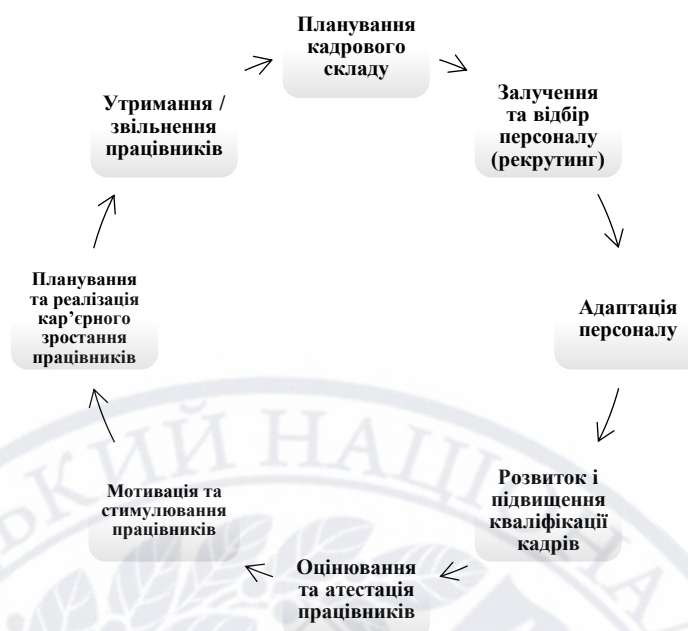


Рисунок 1.2 – Цикл процесів системи кадрового забезпечення ЗВО

Джерело: створено автором на основі [13]

Отже, система кадрового забезпечення складається з восьми взаємозалежних підсистем:

- Планування кадрового складу – прогнозування потреби в НПП, НП, АУП і НДП з урахуванням демографічних тенденцій, стратегії розвитку ЗВО та змін у структурі освітніх програм.
- Залучення та відбір персоналу (рекрутинг) – активний пошук і конкурсний добір кандидатів, формування бренду ЗВО як роботодавця, використання внутрішнього і зовнішнього резерву.
- Адаптація персоналу – програми введення в посаду, наставництво, ознайомлення з академічною культурою та корпоративними стандартами закладу.
- Розвиток і підвищення кваліфікації кадрів – організація безперервного професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажувань, міжнародної академічної мобільності, післядипломної освіти та програм докторського рівня.
- Оцінювання та атестація працівників – періодична оцінка результативності діяльності, атестація на відповідність займаній посаді

(відповідність Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності ЗВО), застосування системи ключових показників ефективності (КПІ).

➤ Мотивація та стимулювання працівників – поєднання матеріальних (основна оплата праці, надбавки, премії, грантове фінансування) і нематеріальних (визнання досягнень, кар'єрне зростання, тощо) стимулів.

➤ Планування та реалізація кар'єрного зростання працівників – формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку, ротація, просування по посадах, здобуття вищого наукового ступеня, присвоєння вченого звання.

➤ Утримання/звільнення працівників – заходи щодо зниження плинності, програми лояльності, соціальний пакет, а також регламентоване вивільнення кадрів з дотриманням трудового законодавства та соціальної відповідальності.

Кадрове забезпечення як підсистема загального управління ЗВО виконує ряд функцій, зокрема:

- стратегічну, яка включає формування кадрової політики, що відповідає місії, стратегії розвитку та довгостроковим планам ЗВО, у тому числі входження до світових рейтингів і виконання державних та міжнародних академічних та наукових програм;
- організаційну – побудова оптимальної структури працівників, визначення посад, навантаження, розподіл повноважень і координація взаємодії між структурними підрозділами;
- ресурсну (забезпечувальну), тобто формує, підтримує та відновлює людський капітал закладу як основний ресурс освітньої, наукової, інноваційної та культурно-просвітницької діяльності;
- розвивальну – організація безперервного професійного й наукового зростання працівників, стимулювання інновацій, підвищення кваліфікації, компетентностей та наукової продуктивності;

- мотиваційно-стимулювальну та соціальну, яка охоплює створення системи матеріальних і нематеріальних стимулів, формування академічної культури, доброчесності, командної взаємодії, підтримку соціально-психологічного клімату та утримання висококваліфікованих кадрів;
- регулятивно-контрольну, тобто забезпечення відповідності всіх кадрових процедур законодавству України, академічним стандартам, етичним нормам, а також контроль за відповідністю діяльності працівників встановленим KPI та цілям ЗВО;
- аналітично-прогностичну – збір, аналіз даних про кадровий склад, компетентності, ефективність і потреби, прогнозування змін чисельності та структури персоналу;
- комунікаційну та інноваційно-адаптаційну, включаючи: забезпечення ефективного зворотного зв'язку між керівництвом, викладачами, адміністрацією та здобувачами; швидке реагування на зовнішні виклики (цифрова трансформація, зміни стандартів, конкуренція) шляхом гнучкого коригування кадрового складу й компетентностей.

Отже, функції кадрового забезпечення, пронизуючи всі рівні системи управління ЗВО, виступають ключовим механізмом збереження та примноження інтелектуального капіталу університету в довгостроковій перспективі.

1.2. Нормативно-правова база та державна політика України у сфері управління кадровим забезпеченням ЗВО

Управління кадровим забезпеченням у закладах вищої освіти України є стратегічним елементом забезпечення якості освітнього процесу, що передбачає системний підхід до формування, розвитку та мотивації кадрів, зокрема науково-педагогічних працівників, з урахуванням сучасних викликів. Поняття *управління кадровим забезпеченням ЗВО* можна трактувати як комплекс управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. Ця

система охоплює повний цикл роботи з персоналом (від пошуку та підбору до вивільнення), інтегруючи внутрішні кадрові ресурси з зовнішніми чинниками впливу, що слугує ключовою метою оптимізації кадрової структури освітнього закладу та гарантування відповідності компетенцій науково-педагогічних працівників встановленим стандартам якості вищої освіти.

Система нормативно-правових актів, що регулює досліджувану сферу, складається з кількох рівнів – від основоположних принципів Конституції України (КУ; в ред. від 01.01.2020) та трудового законодавства до спеціалізованих норм у сфері освіти (див. рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Ключові нормативно-правові джерела регулювання кадрової діяльності в закладах вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Конституційні норми, зокрема ст. 43, є першочерговою правовою базою, що гарантує право громадян на працю, захист від незаконного звільнення та своєчасне одержання винагороди за неї. Ця гарантія безпосередньо впливає на формування системи оплати праці, надбавок та мотивації усіх категорій персоналу ЗВО. Також держава забезпечує принцип рівних можливостей при виборі професії, реалізовує навчальні програми відповідно до суспільних потреб.

Крім того, ст. 45 гарантує право на відпочинок, регулюючи тривалість робочого часу та відпусток, що має прямий вплив на нормування навчального та наукового навантаження НПП. У контексті управління персоналом освітнього закладу ст. 24 КУ встановлює принцип рівності, який категорично забороняє будь-яку форму дискримінації у сфері праці, включаючи процеси добору, кар'єрного зростання та звільнення працівників. Варто зазначити, що ст. 5 КУ закріплює верховенство права, яке вимагає, щоб усі управлінські рішення щодо кадрового забезпечення здійснювалися виключно в межах, визначених чинним законодавством України [25]. Отже, Конституція України формує непорушний правовий фундамент для забезпечення законності, соціальної захищеності та реалізації трудових прав усіх суб'єктів у системі вищої освіти.

Наступним важливим нормативним актом є Кодекс законів про працю України (КЗпП; в ред. від 12.10.2025), який деталізує конституційні гарантії та формує основу для управління кадровим забезпеченням ЗВО. Як інструмент трудового права, КЗпП регулює повний цикл трудових відносин працівників, забезпечуючи баланс між захистом їхніх прав та необхідною гнучкістю для роботодавця, особливо в умовах воєнних викликів та цифрової трансформації. Кодекс інтегрує принципи соціального захисту з практичними механізмами укладання, виконання та припинення трудових договорів, які адаптовані до специфіки освітньої сфери. У межах КЗпП особлива увага приділяється законодавчому врегулюванню кваліфікаційних вимог, організації робочого часу та системі соціальних гарантій НПП.

Внесені зміни у 2025 р. до КЗпП посилили швидкість інтеграції випускників у кадровий потенціал ЗВО. Це було досягнуто завдяки двоєдиному підходу: по-перше, уточнено професійні стандарти (ст. 4²), які визначають затверджені вимоги до компетентностей працівників та є основою для формування професійних кваліфікацій, з одночасним виключенням застарілих формулювань щодо професійно-технічної освіти; по-друге, згідно з ст. 26 дозволяється приймати молодих фахівців, що відповідають встановленим кваліфікаційним вимогам, без встановлення випробувального терміну.

Ключові положення КЗпП безпосередньо впливають на кадрову політику ЗВО, охоплюючи всі стадії трудових відносин. Укладання, зміст та виконання трудового договору (ст. 21-29) є основною формою, що регулює відносини НПП, визначаючи умови праці з урахуванням кваліфікації, що має критичне значення для ЗВО, де договір повинен відображати поєднання педагогічних, наукових, організаційних функцій та гарантувати академічну свободу. Організація робочого часу (ст. 50) НПП обмежена 36 годинами на тиждень, що вимагає чіткого обліку як аудиторних занять, так і наукової діяльності. Важливим інструментом адаптації ЗВО є гнучкі режими праці (ст. 60²), зокрема дистанційна робота, які дозволяють оперативно продовжувати діяльність в умовах кризових ситуацій [26].

Соціальні гарантії для працівників закладу вищої освіти, передбачені статтями 74-84 КЗпП, охоплюють систему оплачуваних відпусток. До них належать щорічна основна відпустка тривалістю не менше 24 календарні дні за відпрацьований робочий рік для персоналу, всіх категорій крім НПП (ст. 75), не менше 56 календарних днів НПП та додаткові відпустки (ст. 76), які надаються, зокрема, за роботу із шкідливими і важкими умовами праці, за особливий характер праці. КЗпП передбачає творчі відпустки для підготовки дисертацій чи підручників (ст. 77), а також додаткові 14 днів при народженні дитини (ст. 77³, за Законом України «Про відпустки»). Це слугує підтримкою наукової та педагогічної діяльності НПП [26].

КЗпП містить надійні механізми захисту від незаконного звільнення (ст. 36-44), чітко визначаючи вичерпний перелік підстав припинення трудового договору. Підставами для розірвання трудових відносин з ініціативи роботодавця можуть бути невідповідність займаній посаді (п. 2 ст. 40) чи систематичне невиконання працівником своїх обов'язків (п. 3 ст. 40). При цьому захист працівників посилюється переважним правом залишення на роботі для вразливих груп (ст. 42) та необхідністю отримання попередньої згоди профспілки (ст. 43-43¹). Працівник має право на вихідну допомогу (ст. 44) – у розмірі не менше середньомісячної заробітної плати при скороченні, та до тримісячної –

при мобінгу. Крім того, на законодавчому рівні запроваджено захист від мобінгу (ст. 2², ст. 5¹), який визначає систематичний психологічний чи економічний тиск як неприпустимий та посилює захист від недоброчесної конкуренції чи адміністративного тиску в робочому середовищі. Також зазначимо, що запровадження Єдиного реєстру кваліфікацій (ст. 4¹-4²) сприяє підвищенню прозорості найму та оплати праці НПП (ст. 95) [26].

Розглянемо Закон України «Про освіту» (ПО; в ред. від 31.10.2025), що встановлює загальнодержавні стандарти для всіх освітніх рівнів і, відповідно, формує універсальні вимоги до якості та професійного розвитку науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти. У ст. 54 ЗУ ПО визначені права та обов'язки працівників. Серед ключових прав, що безпосередньо впливають на кадрове управління у ЗВО, є право на академічну свободу, свободу вибору форм, методів і засобів навчання, а також право на справедливе та об'єктивне оцінювання своєї професійної діяльності. Ці повноваження забезпечують необхідні умови для творчої та інноваційної роботи НПП. Водночас цей Закон покладає на працівників обов'язок дотримуватися принципів академічної доброчесності, постійно підвищувати професійний рівень та виконувати свої посадові обов'язки сумлінно. У ст. 58 ЗУ ПО чітко окреслюються базові вимоги до осіб, які здійснюють педагогічну діяльність: наявність вищої освіти, відповідних моральних якостей, фізичного та психічного здоров'я, що є фундаментальною передумовою для допуску до роботи в освітній системі. Найважливішим для підтримки актуальності кадрів є положення ст. 59 ЗУ ПО, яке встановлює імперативний обов'язок педагогічних та науково-педагогічних працівників регулярно проходити підвищення кваліфікації. Варто зазначити, що згідно із ч.2 ст. 50 ЗУ ПО педагогічний працівник проходить чергову атестацію не рідше одного разу на п'ять років. Ця норма безпосередньо спрямована на боротьбу із застарілими навичками, стимулювання цифровізації та підтримку професійної компетентності, що має стратегічне значення для ефективного функціонування ЗВО. Ч. 1 ст. 57 ЗУ ПО встановлює державні гарантії для педагогічних та науково-педагогічних працівників, які включають правовий,

соціальний і професійний захист, забезпечення належних умов праці та право на пенсійне забезпечення на пільгових умовах [27]. Ці положення підкреслюють соціальну значимість працівників освіти та створюють додаткові механізми їхньої мотивації та захисту.

Отже, Закон України «Про освіту» опосередковано регулює кадрову політику через систему забезпечення якості освіти, визначену у ст. 41 [27]. Ця система передбачає, зокрема, моніторинг та оцінювання кадрового забезпечення як обов'язкової складової внутрішньої та зовнішньої оцінки, що створює інституційну відповідальність ЗВО за якість свого персоналу та відповідність його кваліфікації встановленим державним і професійним стандартам. Закон виконує роль універсального контролера якості та професійного розвитку, встановлюючи мінімальний обов'язковий рівень стандартів, які мають бути імplementовані усіма закладами, що обумовлює необхідність подальшої деталізації цих вимог у спеціалізованому Законі України «Про вищу освіту» та їх інтеграцію з трудовими нормами КЗпП.

Закон України «Про вищу освіту» (в ред. від 22.09.2025) є ядром галузевого трудового права. Він детально окреслює правовий статус різних категорій працівників ЗВО (ст. 53), чітко розмежовуючи повноваження НПП, наукових, педагогічних та інших працівників, що є базою для їхнього кадрового обліку та розподілу функціональних обов'язків. У ст. 54 ЗУ ПВО зазначені вчені звання НП і НПП, а у ст. 55 – їхні посади. Кадрове планування і нормування праці НПП суворо регламентується вимогами до співвідношення навчального та наукового навантаження (ст. 56). Ключовим механізмом прозорого відбору є порядок заміщення посад, який закріплює принцип конкурсного відбору та є основним інструментом найму та продовження трудових відносин, підтримуючи інституційну автономію ЗВО. Для забезпечення постійної актуальності знань цей Закон встановлює імперативні вимоги до розвитку кадрів (ст. 60). Підвищення кваліфікації, стажування є центральними інструментами кадрової політики для забезпечення високого рівня професійної компетентності НПП. Питання матеріального стимулювання (ст. 59), яке регулює систему надбавок (15-33%

посадового окладу) відіграє важливу роль як інструмент мотивації та підвищення конкурентоспроможності ЗВО на ринку праці [10].

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що Закон України «Про вищу освіту» є незамінним актом, що надає ЗВО необхідну правову базу та інструменти для ефективного управління людським капіталом ЗВО, ґрунтуючись на принципах якості та академічної свободи.

Слід зауважити, що управління кадровою системою ЗВО потребує врахування Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який був введений в дію з 2022 року і залишається чинним до моменту скасування воєнного стану [28].

До нормативної бази досліджуваної сфери входить Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (ПНІНТД; в ред. 27.09.2025), який регулює правові, організаційні та фінансові засади наукової діяльності, безпосередньо впливаючи на кадрове забезпечення ЗВО через інтеграцію наукової роботи НПП з освітнім процесом. Відповідно до ст. 1 ЗУ ПНІНТД визначає наукову діяльність як творчий процес, спрямований на отримання нових знань, а науково-технічну – на їх практичне застосування, акцентуючи на принципах свободи наукових пошуків, доступності результатів та інтеграції з освітою, що створює основу для автономії ЗВО у формуванні кадрового потенціалу. Структура цього Закону охоплює шість розділів: загальні положення; правовий статус суб'єктів; державні гарантії соціально-правового статусу вчених, наукових працівників; повноваження суб'єктів державного регулювання та управління у сфері наукової і науково-технічної діяльності; форми і методи; прикінцеві та перехідні положення, з акцентом на роль НПП як суб'єктів наукової діяльності в ЗВО, де наука є невід'ємною частиною підготовки фахівців, яка переходить до регулювання кваліфікації та атестації, забезпечуючи відповідність компетенцій європейським стандартам (ESG) [29]. У цілому, Закон формує екосистему для кадрового забезпечення, інтегруючи науку в освіту, але в 2025 році потребує оновлення для III-компетенцій та мобільності НПП, як у Стратегії розвитку вищої освіти 2022-2032, сприяючи конкурентоспроможності ЗВО.

Закон України «Про професійний розвиток працівників» (в ред. 27.12.2019) є нормативною гарантією якості та оновлення кадрового потенціалу, забезпечуючи правові механізми для безперервного професійного розвитку НПП і узгоджуючи загальні трудові норми з галузевими вимогами до кваліфікації [30]. Цей нормативний акт є головним у визначенні правових, економічних та організаційних засад професійного навчання та підвищення кваліфікації, що має прямий вплив на якість науково-педагогічного потенціалу ЗВО.

Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності (ЛУ) є обов'язковим державним стандартом, що визначає мінімальні вимоги до кадрового, матеріально-технічного та навчально-методичного забезпечення ЗВО для отримання та збереження ліцензії на підготовку бакалаврів, магістрів і докторів філософії за кожною спеціальністю. Для рівня бакалаврату на спеціальності повинно працювати за основним місцем не менше трьох НПП з науковим ступенем та/або вченим званням, а частка таких працівників від загальної кількості штатних НПП – не менше 50 %. Для магістратури ця частка зростає до 75 %, а для докторантури – не менше двох докторів наук на освітньо-наукову програму. Кожен освітній компонент має забезпечуватись викладачем з відповідною спеціальністю диплома або наукового ступеня та не менше чотирма професійними досягненнями за останні п'ять років (публікації у фахових виданнях, Scopus/Web of Science, монографії, патенти, підручники, міжнародні проєкти тощо). Наукова активність НПП стала жорсткішим критерієм: за п'ять років необхідно мати щонайменше п'ять публікацій у періодичних наукових виданнях (або еквівалент у монографіях ≥ 5 авторських аркушів чи проєктній діяльності). Викладання іноземною мовою (≥ 50 годин/рік) зараховується як досягнення, крім мовних дисциплін [31]. Це прямо стимулює постійний професійний розвиток і міжнародну мобільність НПП, але створює додаткове навантаження на ЗВО України особливо у сучасних умовах.

Ліцензійні умови впливають на кадрове планування опосередковано: збільшення ліцензованого обсягу набору студентів вимагає пропорційного зростання кількості кваліфікованих НПП та обґрунтування в заяві на ліцензію.

Порушення кадрових квот (наприклад, падіння частки докторів наук нижче 50 %) є підставою для зупинення чи анулювання ліцензії, що робить ці норми потужним інструментом державного контролю якості вищої освіти.

Отже, ЛУ виступають не лише формальною передумовою для провадження освітньої діяльності, а й реальним важелем підвищення наукової та педагогічної кваліфікації НПП, змушуючи ЗВО системно інвестувати в кадровий розвиток, рейтингування та мотивацію персоналу.

Управління кадровим забезпеченням вищої школи ґрунтується не тільки на зовнішніх нормативно-правових актах, а й на внутрішніх документах. Ці локальні акти створюються самостійно закладами, які використовують свою інституційну автономію (ст. 27 ЗУ «Про вищу освіту»), та уточнюють зовнішні норми відповідно до особливостей, структури та кадрової політики конкретного закладу. Ключовим елементом, що регулює соціально-трудові відносини в цілому, є колективний договір, що визначає додаткові до визначені законодавством соціальні гарантії, умови оплати праці, додаткові відпустки, порядок вирішення трудових спорів та інші аспекти, що безпосередньо впливають на мотивацію та захист прав працівників. Також можна відзначити Положення про оплату праці та преміювання, які деталізують принципи нарахування заробітної плати, надбавок, доплат та премій (ст. 57 ЗУ ПВО), виступаючи інструментом матеріального стимулювання та управління ефективністю праці кадрів. Важливими є Положення про атестацію та підвищення кваліфікації, що регламентують періодичність, порядок та критерії атестації, а також механізми безперервного професійного розвитку. Ці внутрішні акти забезпечують відповідність кадрів Ліцензійним умовам та професійним стандартам.

До внутрішньої бази ще входять Статут, Правила внутрішнього трудового розпорядку, які встановлюють єдині стандарти робочого часу, дисципліни праці та порядку; Посадові інструкції, що фіксують конкретні трудові функції, права, обов'язки та відповідальність працівників, забезпечуючи чітке розмежування повноважень і є основою для застосування дисциплінарних стягнень. Одним із

найбільш основних і специфічних для ЗВО внутрішніх актів є Порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників (наприклад, в ДонНУ імені Василя Стуса) [32]. Цей Порядок деталізує процедуру проведення конкурсу, встановлюючи чіткі, об'єктивні та прозорі критерії оцінювання компетентності та досвіду претендентів. Він фіксує етапи відбору, мінімізуючи суб'єктивність рішень та забезпечуючи легітимність найму та переобрання на посаду.

Для регулювання специфічних аспектів діяльності НПП застосовуються такі акти, як Положення про організацію та проведення стажування НПП, Положення про запобігання та врегулювання конфлікту інтересів та Положення про академічну доброчесність є критично важливими для академічного середовища, оскільки вони встановлюють механізми виявлення та відповідальності за порушення (плагіат, фальсифікація), що є основою для застосування дисциплінарних заходів. Отже, внутрішні акти, зокрема накази та розпорядження з кадрових питань, спільно створюють комплексну, багаторівневу систему управління кадровим забезпеченням, адаптуючи загальнодержавні вимоги до унікальної освітньої та наукової місії ЗВО.

Державна політика у сфері управління кадровим забезпеченням ЗВО є цілеспрямованою стратегічною діяльністю, що формує частину загальної державної кадрової політики та освітньої стратегії. Вона спрямована на формування, професійний розвиток та раціональне використання НПП з метою забезпечення високої якості вищої освіти та конкурентоспроможності людського капіталу країни. Ця політика реалізується через багаторівневу систему принципів, цілей та механізмів, які закріплені у законодавчих та нормативно-правових актах, еволюціонуючи від реформ 1990-х років, які супроводжувалися значним скороченням фінансування, до сучасних стратегій, що акцентують увагу на інвестиціях у людський капітал та інтеграції в Європейський освітній простір.

Державна політика у цій системі управління насамперед спрямована на досягнення таких ключових цілей: формування висококваліфікованого кадрового потенціалу шляхом забезпечення притоку фахівців із відповідним науковим

ступенем; підвищення якості та конкурентоспроможності освіти через створення умов для постійного професійного розвитку НПП; забезпечення соціального захисту НПП через встановлення гідних умов праці та оплати; адаптація до викликів (цифровізація, воєнний стан, євроінтеграція) через гнучкі механізми праці та оновлення професійних стандартів. Сучасна стратегія управління базується на інвестиційному підході. Реалізація цієї стратегії підтримується Стратегією розвитку вищої освіти на 2022-2032 роки, яка акцентує увагу на мобільності НПП, перепідготовці в STEM-галузях, підтримці прифронтових ЗВО та бюджетних планах, які передбачають суттєве підвищення заробітних плат [52].

Сьогодні державна політика включає напрями: дебіюрократизації, гнучкості та інтернаціоналізації. При цьому ключовим залишається баланс між збереженням принципу інституційної автономії ЗВО у кадрових рішеннях та посиленням академічної доброчесності, відповідальності. Фінансовими інструментами політики є застосування Єдиної тарифної сітки та субвенцій, а також надання ЗВО права встановлювати надбавки за економію. Аналіз моделей управління показує, що політика застосовує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи та використовує системний підхід, з фокусом на грошовій мотивації та моніторингу (аналітична та діагностична функції). Попри інвестиційний підхід, політика стикається з викликами низького престижу професії та дефіциту кадрів через ринкову конкуренцію.

Отже, державна політика у сфері кадрового забезпечення ЗВО – це комплексна стратегія, що створює баланс між державним контролем якості, соціальним захистом працівників та інституційною свободою закладів.

1.3. Методологічні підходи до управління та розвитку кадрового забезпечення ЗВО

Управління кадровим забезпеченням у закладі вищої освіти є багатоплановим процесом, що поєднує соціальні, економічні, психологічні та педагогічні аспекти, вимагаючи глибокого методологічного фундаменту для ефективної реалізації. Відсутність чітко сформульованої методологічної бази може призвести до фрагментарності управлінських рішень, дублювання функцій, низької ефективності використання людського капіталу та ускладнення швидкого реагування на зовнішні виклики.

Системний і науково-обґрунтований підходи дозволяють розглядати кадрове забезпечення не як набір ізольованих адміністративних процедур, а як інтегровану підсистему загального менеджменту ЗВО, що забезпечує синергію між освітньою, науковою, інноваційною та адміністративною діяльністю. Цей підхід не лише оптимізує ресурси, але й сприяє формуванню інноваційного академічного середовища, де кадрове забезпечення стає інструментом стратегічного розвитку університету.

Варто відзначити, що завдання методологічної бази управління ЗВО охоплюють створення єдиної концептуальної рамки для всіх адміністративних рівнів; забезпечення адаптивності кадрових процесів до змін законодавства, стандартів вищої освіти та міжнародних вимог і рекомендацій щодо забезпечення якості в європейському просторі вищої освіти (ESG-2015); формування умов для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, а також збільшення конкурентоспроможності ЗВО на національному та міжнародному ринках освітніх послуг.

Сучасна наука виокремлює низку методологічних підходів, які застосовуються в управлінні кадровим забезпеченням ЗВО як самостійно, так і в інтегративному форматі, дозволяючи адаптувати керування до конкретних умов закладу. На рис. 1.4 ключові підходи до управління персоналом у сфері вищої освіти.

Отже, управління персоналом ЗВО спирається на комплекс методологічних засад, що охоплюють: фундаментальні підходи (системний, процесний, компетентнісний), гуманістично-культурний вимір (соціально-гуманістичний та культурологічний підходи), сучасні управлінські концепції (ситуаційний, стратегічний, проєктний, метод управління результативністю) та інноваційно-технологічні інструменти, що включають інноваційний підхід і концепцію управління знаннями.

Системний підхід
•розглядає кадрове забезпечення як цілісну систему, що включає добір, адаптацію, оцінювання, навчання, мотивацію та кар'єрний розвиток.
Процесний підхід
•управління персоналом вибудовується як сукупність взаємопов'язаних процесів із чіткими процедурами і результатами.
Компетентнісний метод
•акцент на професійних, педагогічних, наукових та управлінських компетентностях працівників.
Соціально-гуманістичний підхід
•орієнтація на особистість працівника, академічну культуру, гуманістичні цінності та етичні норми.
Ситуаційний підхід
•залежність управлінських рішень від конкретних умов – змін законодавства, демографічних тенденцій, ринку праці, освітніх реформ.
Стратегічний підхід
•інтеграція кадрової політики у стратегічні цілі закладу, зокрема конкурентоспроможність, якість освіти, наукова результативність.
Проєктний метод
•ефективна реалізація кадрових програм як проєктів із чіткими завданнями, строками та ресурсами.
Підхід управління результативністю (KPI)
•системне оцінювання діяльності працівників на основі кількісних і якісних індикаторів.
Підхід управління знаннями
•накопичення, передача та використання знань всередині університету.
Метод інновацій
•застосування інновацій у HR: цифрові платформи, гнучкі формати здобуття освіти, розвиток інноваційних освітніх практик.

Рисунок 1.4 – Підходи до управління персоналом у ЗВО

Джерело: розроблено автором

По-перше, системний метод дозволяє узгодити кадрові процеси зі стратегією розвитку університету, враховуючи його місію, регіональні особливості, забезпечуючи цілісність і взаємодію з зовнішнім середовищем, включаючи ринок праці та нормативні вимоги.

По-друге, з позиції процесу, можна зазначити про циклічність та послідовність управлінських дій. У вищій освіті цей підхід є основою для побудови систем безперервного розвитку працівників та внутрішнього забезпечення якості, сприяючи динамічній адаптації до змін у стандартах освіти.

По-третє, компетентнісний підхід, що набув поширення після впровадження Національної рамки кваліфікацій та оновленого Закону України «Про вищу освіту», переносить центр ваги з формальних ознак, як-от стаж чи вчені звання, на реальні професійні, дослідницькі, цифрові, комунікативні та міжособистісні компетентності, реалізуючись через індивідуальні плани професійного розвитку, портфоліо науково-педагогічного працівника та програми внутрішнього підвищення кваліфікації.

В управлінні кадровим потенціалом також застосовується ситуаційний підхід, який визнає відсутність універсальної моделі управління, підкреслюючи, що вибір інструментів залежить від типу закладу (класичний, технічний, педагогічний, медичний тощо; державний чи приватний), його розміру, рівня автономії, регіонального розташування та етапу життєвого циклу. Наприклад, для нових приватних ЗВО характерний акцент на бренд роботодавця та агресивний рекрутинг, тоді як для державних класичних університетів пріоритетним є збереження наукових шкіл і традицій, що робить цей підхід гнучким інструментом адаптації. Також метод забезпечує адаптивність кадрової політики у періоди структурних змін, оптимізації штатів, переходу на інші стандарти освіти.

У рамках модернізації вищої освіти та інтеграції в Європейський освітній простір українські заклади впроваджують сучасні інструменти управління людськими ресурсами (HRM). З позиції інновацій це виявляється через реалізацію стратегічних практик, таких як управління талантами (Talent

Management) – цілеспрямований підхід до залучення, розвитку та утримання ключових працівників, зокрема молодих докторів наук, забезпечуючи конкурентну перевагу освітнього закладу; брендинг роботодавця (Employer Branding) – створення позитивного іміджу ЗВО як місця роботи для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці; досвід співробітника (Employee Experience) – комплексна оптимізація всіх точок взаємодії працівника з організацією, спрямована на зменшення бюрократії і підвищення задоволеності; управління персоналом на основі доказів (Evidence-based HR) – використання кількісних та якісних даних для обґрунтування управлінських рішень. Ці концепції знаходять своє практичне застосування через різноманітні інструменти, зокрема, програми для молодих викладачів, грантову підтримку для молодих науковців, системи рейтингування викладачів та корпоративні портали, що суттєво підвищує ефективність роботи, залученість персоналу.

Кожен із згаданих підходів має свої переваги, зокрема системний забезпечує цілісність, процесний – динаміку, компетентнісний – фокус на якості, ситуаційний – гнучкість, стратегічний – орієнтацію на майбутнє, тому рекомендується їх комбінувати залежно від специфіки ЗВО.

Оцінювання та розвиток є ключовими елементами компетентнісного та стратегічного підходів, інтегруючи комплексні моделі компетентнісного профілю НПП, що охоплюють педагогічну (навчально-методичну), науково-дослідну, організаційно-управлінську та соціально-особистісну сфери. У практиці українських ЗВО ці моделі доповнюються системами ключових показників ефективності (KPI), які включають наукометричні показники з баз Scopus чи Web of Science, індекс цитування, залучення грантів, відгуки студентів та показники щодо працевлаштування випускників, забезпечуючи об'єктивність і прозорість оцінювання результативності та потенціалу кадрів ЗВО.

Варто зазначити, що регулярний аудит і моніторинг якості викладання та професійної діяльності НПП виступають базовими інструментами контролю, які періодично та безперервно дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу. Натомість, для забезпечення проактивного зростання та

стабільного утримання кадрів застосовується комплекс стратегічних механізмів: моделі академічного лідерства (трансформаційного, розподіленого, транзакційного типу) та індивідуальні траєкторії професійного розвитку, які враховують кар'єрні цілі викладача. У поєднанні ці інструменти сприяють переходу від традиційного оцінювання до випереджувального зростання, не лише виявляючи слабкі місця, але й стимулюючи розвиток та формуючи в академічному середовищі культуру постійного вдосконалення, що є значним для довгострокового лідерства ЗВО.

Системи наставництва та менторства відіграють важливу роль у прискоренні адаптації нових викладачів та забезпечені ефективної передачі академічних традицій, формуючи місток між поколіннями в університетському колективі. Розвиток soft skills, включаючи критичне мислення, емоційний інтелект та командну роботу, стає обов'язковим компонентом підвищення кваліфікації та програм професійного зростання НПП. Паралельно з цим, для оптимізації управлінських процесів та підвищення результативності роботи відділу кадрів активно впроваджується сучасна HRM-система. Вона включає такі елементи, як електронне кадрове досьє, автоматизоване планування навантаження, аналітика плинності та платформи внутрішнього навчання.

Методологічні основи планування та прогнозування кадрових потреб базуються на синтезі аналітики та прогностичних механізмів. Аналітична частина охоплює оцінку статеві-вікової структури, розрахунок коефіцієнтів вибуття та аналіз демографічних тенденцій. Прогнозування оперує сценарним моделюванням та математичним апаратом для визначення майбутніх потреб. В Україні ці моделі оптимізації враховують нормативи МОН та вимоги Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності ЗВО (ЛУ), що сприяє досягненню необхідного балансу між кількісними та якісними характеристиками персоналу. Зауважимо, що сценарне моделювання є стратегічним методом, що найкраще підходить для довгострокових та кризових завдань, тоді як кількісний аналіз є тактичним інструментом – для короткострокових та операційних задач. Отже, комплексне застосування цих способів забезпечує сталість кадрового

забезпечення в умовах невизначеності.

Методологія формування інноваційної кадрової політики у ЗВО враховує цифровізацію та розвиток освітніх технологій (EdTech), які кардинально змінюють роль НПП – від транслятора знань до фасилітатора, ментора та коуча, вимагаючи постійного оновлення компетентностей. Інноваційна кадрова політика передбачає гнучкі моделі зайнятості, зокрема проєктна робота, дистанційне викладання, програми міжнародної академічної мобільності та створення інноваційних хабів і стартап-студій на базі університетів, що сприяє інтеграції науки та практики. Гнучкість цієї політики забезпечує адаптацію до соціально-економічних і технологічних викликів, роблячи ЗВО більш конкурентоспроможними.

Методологія забезпечення академічної доброчесності персоналу є невід'ємною складовою культури якості ЗВО, що реалізується через розробку, впровадження кодексів етики та обов'язкового навчання для всіх категорій працівників. Ефективність цієї методології підтримується прозорими механізмами контролю та реагування, зокрема використанням систем виявлення плагиату (наприклад, StrikePlagiarism.com, Plag.com.ua, Smodin), забезпеченням прозорості процедур атестації, захисту дисертацій та публікації наукових результатів, а також створенням комітетів з корпоративної етики та доброчесності, які запобігають порушенням. Цей підхід, поєднаний із компетентнісним, спрямований на профілактику порушень, формування етичного середовища та забезпечення довіри до освітнього процесу.

Методологічна база управління та розвитку кадрового забезпечення ЗВО є багатокомпонентною, динамічною та відкритою до включення нових практик. На сучасному етапі розвитку найбільш ефективним визнано інтегральний підхід. Рекомендується впроваджувати комплексну модель, що включає компетентнісне планування та індивідуальні траєкторії розвитку, цифрові HRM-інструменти та аналітику даних, систему наставництва, постійний моніторинг якості викладання та наукової діяльності, а також інституціоналізацію культури академічної доброчесності. Такий підхід дозволить українським ЗВО не лише відповідати

сучасним нормативним вимогам, а й сформувати стійку унікальну пропозицію на глобальному ринку вищої освіти та науки.

Висновки до розділу 1

У розділі обґрунтовано, що кадрове забезпечення закладу вищої освіти є стратегічною підсистемою управління, яка визначає якість освітньої й наукової діяльності та інституційну стійкість університетів в умовах сучасних викликів. Доведено ключову роль людського капіталу та кадрового потенціалу як основи конкурентоспроможності освітніх закладів.

Уточнено понятійний апарат дослідження, систематизовано підходи до трактування кадрового забезпечення та кадрової політики ЗВО, що дозволило сформувати цілісну теоретичну базу подальшого аналізу. Визначено структуру, яка має циклічний характер, функції системи кадрового забезпечення, що охоплює планування, добір, розвиток, оцінювання, мотивацію й утримання персоналу.

Проаналізовано нормативно-правову базу та державну політику України, які встановлюють обов'язкові вимоги до кадрового складу ЗВО, посилюють роль безперервного професійного розвитку НПП та поєднують інституційну автономію з державним контролем якості.

Узагальнено методологічні підходи до управління кадровим забезпеченням, обґрунтовано доцільність їх комплексного застосування з використанням сучасних HRM-інструментів і цифрових практик.

Отримані результати формують теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу стану кадрового забезпечення ЗВО та розроблення практичних рекомендацій у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ДонНУ імені Василя Стуса

Донецький національний університет імені Василя Стуса (ДонНУ імені Василя Стуса; код ЄДРПОУ: 02070803) виступає вагомим центром вищої школи України, зареєстрованим як державна організація (установа, заклад) з 26.12.2000 р. Зауважимо, що історія Університету розпочалася в далекому минулому – 15 липня 1937 року. З 10 червня 2016 р. по теперішній час Університет функціонує як ДонНУ імені Василя Стуса. Варто згадати, що це один із релокованих (з 2014р.) класичних закладів вищої освіти з найвищим (IV) рівнем акредитації, який пройшов низку організаційних і соціально-економічних випробувань.

Основний вид економічної діяльності (КВЕД 85.42) – Вища освіта, який доповнений науково-дослідною роботою (КВЕД 72.19, 72.20), а також видавничою діяльністю та роздрібною торгівлею книгами (КВЕД 18.12, 47.61) [33]. З 2023 р. Університет очолює ректор Хаджинов Ілля Васильович (термін повноважень: 05 травня 2023 р. – 04 травня 2028 р.). Навчальний корпус № 1 (головний) ЗВО розташований у м. Вінниця за адресою: вул. 600-річчя, буд. 21. Університет працює з понеділка по п'ятницю з 9:00 до 18:00, перерва з 13:00 до 14:00 год. Під час вступної кампанії у суботу і неділю заклад може працювати. Для окремих працівників, які працюють за контрактом, умовами договору може бути передбачений інший режим роботи.

Сьогодні ДонНУ імені Василя Стуса – єдиний класичний ЗВО Вінниччини, співпрацює з 182 партнерами, бере участь у проєктах Erasmus+, Horizon Europe, та є членом EUA, Guide Association (Асоціація глобальних університетів дистанційної освіти, Італія). За даними Освіта.ua, станом на 2025 р. в Університеті навчається 4200 здобувачів [34].

Сучасна динаміка розвитку університетів в Україні значною мірою визначається участю у міжнародних і національних рейтингових системах, що відображають рівень освітньої, наукової та управлінської діяльності закладів. ДонНУ імені Василя Стуса досяг високих позицій у різних рейтингах ЗВО (див. табл. 2.1) завдяки комплексній стратегії розвитку, яка поєднує видатні освітні та наукові здобутки з активною інтернаціоналізацією (розширення мережі міжнародних партнерств). Крім того, ключову роль відіграла ефективна координація та оптимізація використання всіх наявних ресурсів.

Таблиця 2.1 – Позиції ДонНУ імені Василя Стуса в національних і міжнародних рейтингах ЗВО протягом 2023-2025 рр.

Назва рейтингу	Логотип	Рік			Зменшення позиції 2025/2023
Міжнародні рейтинги		2023	2024	2025	
THE University Impact Rankings (розр. Times Higher Education)		1001+ (з 1591)	1501+ (з 2152)	1501+ (з 2526)	500+
QS Europe University Rankings		–	551-600	601+	–
SCImago Institutions Rankings		8126 (з 8433 світу); 41 (з 44 України)	8626 (з 9054 світу); 47 (з 49 України)	9205 (з 9756 світу); 57 (з 61 України)	1079; 16
EduRank		4562 (з 14131), 20 (з 169 України)	4688 (з 14131); 24 (з 169 України)	4663 (з 14131); 26 (з 169 України)	101; 6
UniRank		5120; 49 (з 194 України)	5648; 64 (з 190 України)	5811; 66 (з 189 України)	691; 17
Національні рейтинги					
Консолідований рейтинг ЗВО України		19; 3 (центрально-східний регіон України)	24; 4 (центрально-східний регіон України)	24-25	5-6
Рейтинг ЗВО Вінниці		1	2	2	1
Академічний рейтинг «ТОП-200 Україна»		28 (з 200 України); 13 (серед класич.ун.)	31 (з 200 України)	58 (з 200 України)	30
Рейтинг за показниками Scopus		25 (з 204 України)	29 (з 214 України)	34 (з 221 України)	9

Джерело: складено автором на основі [35-42]

У 2023-2025 роках рейтингові позиції Університету демонструють загальну тенденцію до незначного зниження як у міжнародних, так і в національних системах оцінювання. Зокрема, у більшості обраних рейтингах (THE Impact Rankings, SCImago, EduRank, UniRank, ТОП-200 Україна, консолідований рейтинг ЗВО України) спостерігається погіршення позицій на 5-30 пунктів.

Незважаючи на негативну динаміку, спричинену різними внутрішніми та зовнішніми факторами, показники ДонНУ імені Василя Стуса свідчать про інституційну стійкість, стратегічну адаптивність і здатність забезпечувати конкурентоспроможність у складних соціально-економічних умовах. Також Університет продовжує утримувати стабільні позиції серед провідних закладів вищої освіти центрального регіону України.

Міжнародні рейтинги відображають специфіку розвитку університетів у контексті глобальних критеріїв. Наприклад, рейтинг THE University Impact Rankings, започаткований у 2019 р. журналом Times Higher Education, оцінює внесок університетів у досягнення 17 Цілей сталого розвитку ООН. Університет бере участь у цьому рейтингу, презентуючи показники за 4 цілями: гендерна рівність (ЦСР 5), зменшення нерівності (ЦСР 10), мир і сильні інститути (ЦСР 16) та партнерство заради сталого розвитку (ЦСР 17).

Рейтинг QS Europe University Rankings, створений агентством Quacquarelli Symonds у 2023 р., оцінює університети за 12 критеріями, із фокусом на інтернаціоналізацію та академічну репутацію. У 2024-2025 рр. ДонНУ імені Василя Стуса увійшов до групи 601+ європейських університетів, продемонструвавши сильні результати за показниками академічної репутації, репутації серед роботодавців, участі студентів в обмінах і результатів працевлаштування.

У SCImago Institutions Rankings, що ґрунтується на даних бази Scopus (групи показників: дослідження, інновації та вплив на суспільство), спостерігається негативна динаміка: з 8126 місця у 2023 р. до 9205 місця у 2025 р., що зумовлено зменшенням публікаційної активності.

EduRank World University Rankings оцінює понад 14 тисяч університетів світу на основі бібліометричних показників, а також репутаційних та соціальних індикаторів. У 2025 р. ДонНУ імені Василя Стуса посідає перше місце серед 5 університетів м. Вінниці. Рейтинг UniRank (4ICU) відображає цифрову присутність і популярність ЗВО у онлайн-просторі.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ДонНУ імені Василя Стуса демонструє поступову адаптацію до сучасних викликів, підтримуючи баланс між академічною якістю, соціальною відповідальністю та інноваційним розвитком.

Донецький національний університет імені Василя Стуса функціонує в динамічному середовищі вищої освіти України, яке характеризується демографічними викликами, нормативними обмеженнями та орієнтацією на цифрову трансформацію і міжнародну інтеграцію. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє визначити роль Університету як вагомого гравця освітньо-наукової сфери, який сприяє формуванню висококваліфікованих кадрів для потреб регіону та країни в цілому.

Університет має національне значення з сильним регіональним впливом у Вінницькій області та Поділлі, та реалізує міжнародні проекти й програми академічної мобільності. За даними МОН України, станом на 01.09.2025 до українських ЗВО зараховані 178 720 абітурієнтів (за винятком військових і спеціалізованих установ), що на 6 тис. осіб (5%) менше у порівнянні з 2024 р. Зазначимо, що 64 873 навчаються за державним замовленням, а ще до 30 тис. студентів-контрактників мали можливість отримати грантову підтримку [43]. Відповідно до даних ЄДЕБО загальна чисельність здобувачів вищої освіти на 2025 р. становить 1 077 280 осіб, з яких 0,39% припадає на ДонНУ ім. Василя Стуса [44]. Варто згадати, що ЗВО готові прийняти до 429 тис. абітурієнтів, але реальний контингент щороку зменшується на 10-14%.

Вищу освіту в Україні характеризує посилена концентрація здобувачів в топових закладах (Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний

технічний університет України “КПІ ім. Ігоря Сікорського”), високі бар’єри входу для нових університетів, значна роль рейтингу, фінансування та репутації. Слід згадати, що у Міністерстві освіти і науки України у 2025 р. зазначали, що до 2030 р. має відбутися планомірне скорочення кількості вишів до 100.

Серед ЗВО м. Вінниці ДонНУ ім. Василя Стуса посідає друге місце у 2025 році, поступаючись лише ВНМУ ім. М. І. Пирогова. Третю сходинку зайняв ВНТУ, потім – ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, ВНАУ [40].

Попри конкуренції з боку провідних національних ЗВО та скорочення контингенту здобувачів, ДонНУ імені Василя Стуса зберігає стійкі позиції завдяки розвитку партнерств, підвищенню якості освітніх послуг. Університет послідовно зміцнює свій імідж сучасного, гнучкого та соціально відповідального закладу, орієнтованого на потреби регіону, країни та міжнародної спільноти.

Управління Університетом здійснюється на основі чотирьох принципів, які представлені на рис. 2.1.

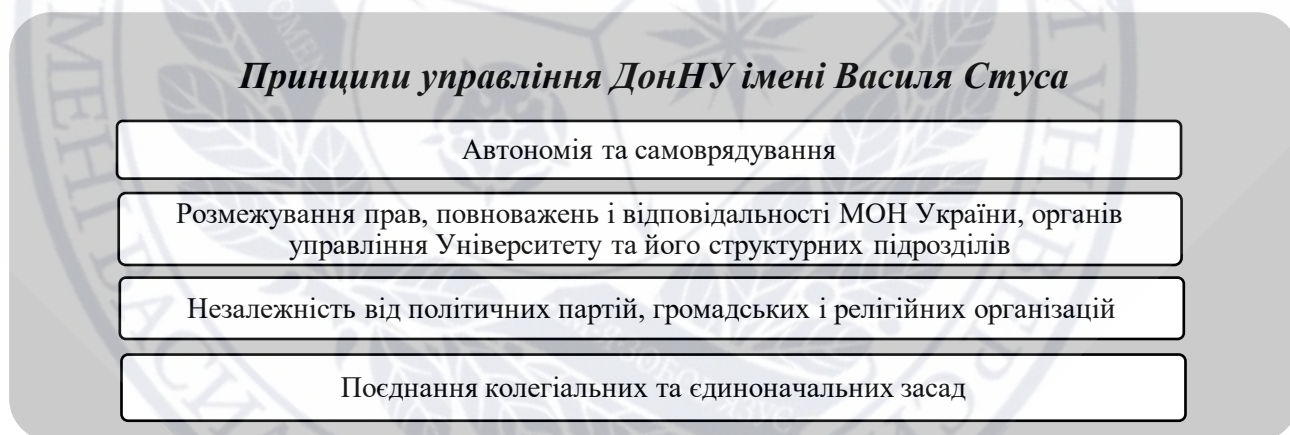


Рисунок 2.1 – Принципи управління ДонНУ імені Василя Стуса

Джерело: сформовано автором на основі [45, с. 13]

ДонНУ імені Василя Стуса діє за лінійно-функціональною структурою управління. На рис. 2.2 представлена оргструктура Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Пригадаємо, що у даному типі організаційної структури управлінські функції та обов'язки розділені на лінійні (керівники: ректор, проректори, декани, завідувачі) та функціональні (фахівці), що забезпечує ефективне управління.

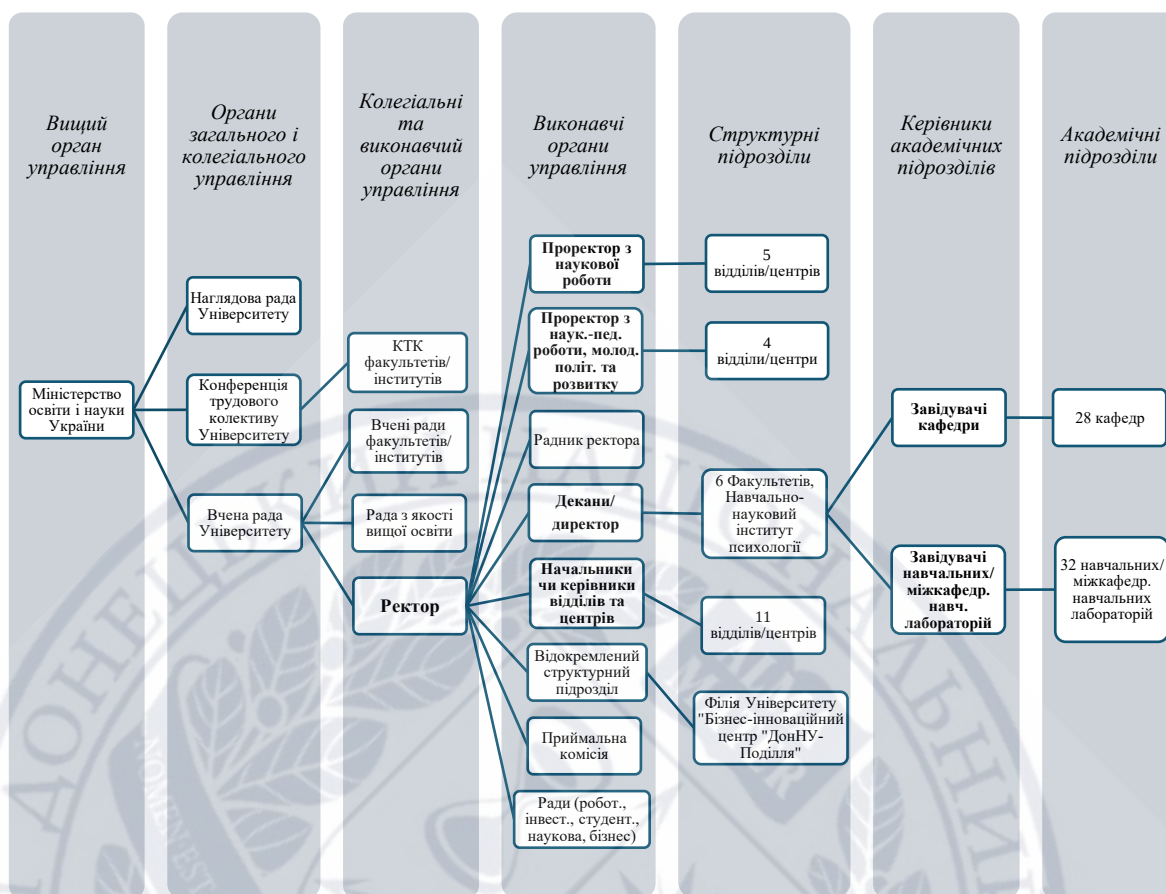


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ДонНУ імені Василя Стуса

Джерело: розроблено автором на основі [45-47]

Структура ЗВО включає вищі органи самоврядування, безпосереднє керівництво, академічні, наукові, адміністративні та допоміжні підрозділи.

Можна виділити наступні основні характеристики організаційної структури, які простежуються у діяльності Університету:

1) лінійна підпорядкованість: кожен працівник підзвітний безпосередньому керівникові – ректору, проректору, декану чи завідувачу кафедри. Керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за результати роботи своїх колективів;

2) функціональні підрозділи: окремі підрозділи (наприклад, навчальний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, відділ міжнародних зв'язків) зосереджуються на виконанні завдань у межах своєї професійної компетенції, забезпечуючи ефективну підтримку освітнього процесу;

3) чітка ієрархія управління: структура ЗВО сформована таким чином,

щоб забезпечити прозорість підпорядкування і зрозумілий розподіл повноважень між ректоратом, факультетами, інститутами, кафедрами та службами;

4) взаємодія між структурними/академічними підрозділами: деканати, кафедри та адміністративні служби співпрацюють для вирішення комплексних завдань, пов'язаних із навчальною, науковою, міжнародною та виховною діяльністю;

5) поділ праці: завдяки спеціалізації викладачів, науковців і адміністративного персоналу досягається підвищення якості освітніх послуг і ефективність управління;

6) взаємозалежність структурних ланок: результативність діяльності Університету залежить від узгодженої роботи академічних, адміністративних та допоміжних підрозділів, що вимагає постійної координації та комунікації;

7) адаптивність: система управління здатна трансформуватися відповідно до вимог освітньої політики, розвитку науки та потреб ринку праці, але необхідні додаткові ресурси.

Відповідно до розділу 5 Статуту Університету Вчена рада як колегіальний орган визначає стратегію розвитку, затверджує освітні програми, обирає керівників і делегує повноваження радам факультетів. Наглядова рада, яка утворюється за рішенням МОН України, здійснює нагляд за виконанням стратегії та діяльністю ЗВО, уникаючи втручання в оперативне управління [45, с. 14].

Функціональні обов'язки працівників закріплені в посадових інструкціях, що регулюють їхню відповідальність за конкретні завдання. Однією з ключових ланок управління Університетом є Ректор, який здійснює, пряме управління закладом представляючи його у взаємодії з державними установами, місцевою владою, юридичними та фізичними особами, діючи в межах повноважень передбачених законодавством і Статутом. На рис. 2.3 подано графік, створений сервісом YouControl, що відображає терміни перебування осіб на посаді Ректора Університету.

Керівники

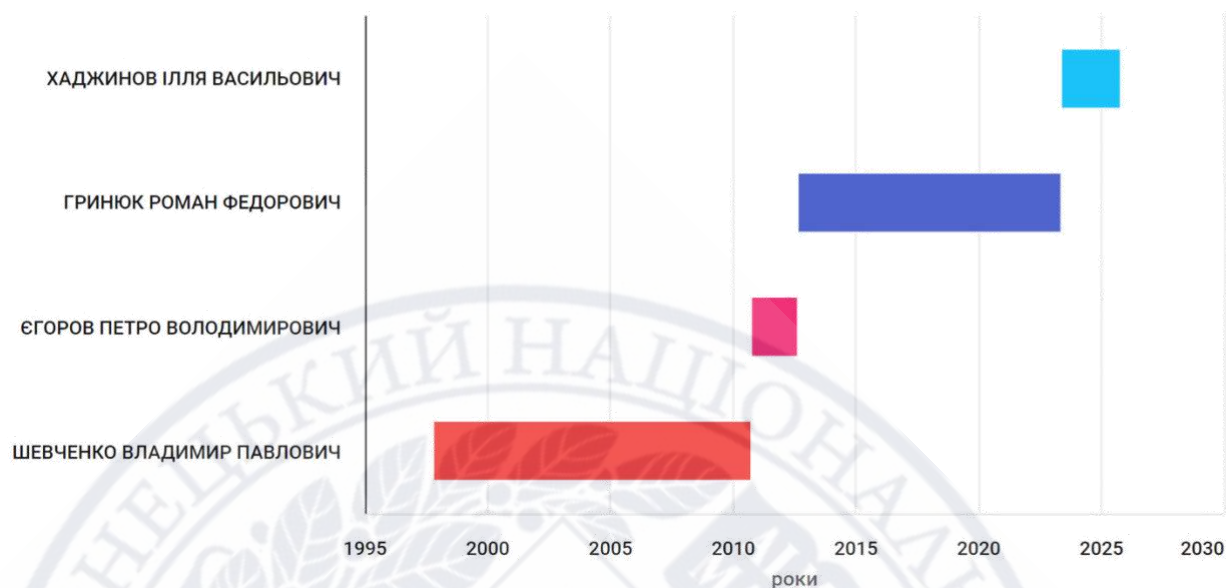


Рисунок 2.3 – Терміни перебування осіб на посаді Ректора ДонНУ імені Василя Стуса

Джерело: [33]

До компетенцій Ректора входять: координація діяльності університету, затвердження його структури й штату, видача обов'язкових директив, відповідальність перед МОН України за результати роботи, управління майном і бюджетами, укладання угод, призначення та звільнення працівників, формування студентського складу, контроль якості навчання та забезпечення безпеки й дисципліни. Він також підтримує студентське самоврядування, вдосконалює спортивну базу, співпрацює з профспілками та щороку звітує перед МОН і КТК, публікуючи звіт на сайті. Варто зазначити, що Ректор має право делегувати частину повноважень проректорам і керівникам підрозділів, а особи з досвідом роботи на посаді Ректора не менше 10 років можуть бути призначені радниками після виходу на пенсію [45, с. 13-14].

До функцій проректорів, які призначені Ректором за згодою студентського самоврядування, входить: управління відповідними сферами діяльності (наукову, навчальну, молодіжну), розробка стратегії, контроль якості освіти, планування

фінансів, кадрові питання, збір та аналіз даних, налагодження співпраці з іншими структурними підрозділами та зовнішніми партнерами, забезпечення студентського життя.

До основних обов'язків деканів факультетів (інформаційних і прикладних технологій; хімії, біології і біотехнологій; історії та міжнародних відносин; юридичного; економічного; іноземної та слов'янської філології) і директорів навчально-наукових інститутів (психології), обраних Вченою радою на п'ятирічний термін, можна віднести: управління академічними підрозділами, зокрема координація освітньо-виховного процесу за затвердженими освітніми програмами та вступної кампанії, контроль якості викладання та оцінювання, участь у розробці стратегії розвитку факультету та плануванні наукової діяльності, співпраця з іншими підрозділами, звітування перед керівництвом. Також завідувачі кафедр, затверджені Вченою радою, несуть відповідальність за свої структури, маючи науково-педагогічний стаж не менше п'яти років.

Начальники структурних підрозділів (відділів, центрів, лабораторій) відповідають за реалізацію спеціалізованих функцій, зокрема адміністративної координації, фінансового контролю, ІТ-підтримки та охорони праці. Вони управляють своїми підлеглими, дотримуються трудової дисципліни, звітують перед Ректором та сприяють співпраці з іншими структурними одиницями відповідно до затверджених положень і наказів.

Згідно із рис. 2.2 Ректору (станом на 2025 р. Хаджинову І.В.) безпосередньо підпорядковується 11 ключових підрозділів:

✓ Відділ кадрів здійснює управління людськими ресурсами Університету, охоплюючи процеси добору та розстановки персоналу, адаптації нових співробітників, введення кадрової документації, розробки державної статистичної звітності з кадрових питань, оцінювання результативності праці, організації професійного навчання та розвитку, оформлення та зберігання особових справ та трудових книжок працівників. Крім того, відділ формує кадрову політику, забезпечує відповідність діяльності закладу вимогам трудового законодавства.

✓ Юридичний відділ забезпечує правовий супровід діяльності ЗВО. До його завдань належать: надання консультацій з правових питань, підготовка й правова експертиза договорів, участь у розв'язанні правових спорів, представлення інтересів закладу в судах і державних установах. Також підрозділ розробляє внутрішні нормативні акти, політики та контролює дотримання чинного законодавства. У цьому відділі функціонує сектор публічних закупівель, метою діяльності якого є організація і проведення на засадах об'єктивності та неупередженості закупівель в інтересах Університету.

✓ Загальний відділ забезпечує координацію адміністративних процесів, організацію документообігу, здійснення контролю за проходженням і виконанням архівної справи, зберігання документів, а також підтримку ефективної внутрішньої комунікації (надання методичної і практичної допомоги) між структурними підрозділами ДонНУ імені Василя Стуса.

✓ Інформаційно-обчислювальний центр здійснює управління інформаційними ресурсами та ІТ-інфраструктурою закладу. Його діяльність спрямована на підвищення ефективності навчально-методичних, науково-дослідних та адміністративних процесів, підтримку комп'ютерних систем, адміністрування баз даних, розвиток мережових технологій і впровадження сучасних цифрових рішень у освітній процес.

✓ Відділ охорони праці відповідає за створення безпечних умов для співробітників та здобувачів, проводить інструктажі та навчання з охорони праці, контролює дотримання нормативів безпеки, оцінку професійних ризиків. Відділ також розробляє внутрішні регламенти, консультує з питань безпеки та координує дії у випадку надзвичайних ситуацій.

✓ Військово-мобілізаційний підрозділ координує питання військового обліку студентів-чоловіків, організовує підготовчі заходи до проходження служби, проводить навчальні збори та співпрацює з військовими комісаріатами й відповідними державними структурами. Підрозділ надає консультації щодо прав і обов'язків здобувачів у сфері військової служби та забезпечує приведення внутрішніх процедур у відповідність до змін у законодавстві про мобілізацію.

✓ Центр адміністративно-господарських послуг включає організацію господарського обслуговування різних підрозділів ЗВО; підтримку території, будівель і приміщень згідно з нормами санітарії і пожежної безпеки; аналіз і контроль технічного стану корпусів і систем; планування матеріально-технічного постачання для всіх напрямів діяльності; розробку планів реконструкції та ремонту об'єктів.

✓ Навчально-науковий інститут розвитку академічного потенціалу функціонує з метою підвищення якості освіти та розвитку наукових досліджень, забезпечення оцінки компетенцій персоналу. Його основні напрями діяльності включають розроблення програм підвищення кваліфікації викладачів, проведення семінарів, тренінгів і координацію міждисциплінарних наукових проєктів. Інститут також сприяє впровадженню інноваційних методик навчання й розвитку міжнародного академічного партнерства.

✓ Центр дистанційної освіти та веб-технологій займається створенням, упровадженням і супроводом дистанційних освітніх програм. Підрозділ забезпечує технічну підтримку користувачів, розробляє інтерактивні навчальні матеріали, впроваджує сучасні веб-технології для оптимізації процесу навчання та підвищення його доступності.

✓ Спеціалізовані ради із захисту дисертацій організовують і проводять процедури захисту дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів. Їхня діяльність спрямована на експертну оцінку якості досліджень, відповідність вимогам до дисертацій і визначення рівня наукової новизни. Ради також готують рецензії, забезпечують дотримання процедур захисту й ухвалюють рішення про присудження наукових ступенів, сприяючи розвитку наукового потенціалу Університету.

✓ Наукова бібліотека виступає інформаційним ресурсом Університету, забезпечуючи всіх учасників освітнього процесу доступом до навчальної, наукової та довідкової літератури, електронних баз даних, періодичних видань та інших інформаційних ресурсів.

Проректору з наукової роботи (Радіо С.В. – 2025 р.) підпорядковуються:

✓ Навчальний відділ забезпечує планування, координацію та контроль освітнього процесу. Його діяльність охоплює формування навчальних планів, моніторинг виконання освітніх програм, організацію акредитації спеціальностей, аналіз якості навчання та результатів успішності здобувачів. Відділ здійснює методичний супровід роботи факультетів і кафедр, забезпечує ведення нормативної документації, планування навчального навантаження, а також координацію діяльності ректорату й навчально-методичної ради.

✓ Навчально-методичний відділ здійснює систематичний моніторинг та покращення внутрішньої системи гарантії якості вищої освіти у відповідності з цінностями Європейського простору вищої освіти, розробку і реалізацію стратегії, політики, процедур, практик і заходів щодо забезпечення якості освіти, підтримку культури якості, а також стратегічне планування розвитку Університету.

✓ Навчально-практичний Центр кар'єри та професійного зростання створений для підтримки професійного розвитку здобувачів освіти та випускників шляхом організації практичної підготовки, стажувань, проведення Днів кар'єри, тренінгів, семінарів та екскурсій, а також налагодження ефективної взаємодії з роботодавцями і надання кар'єрного консультування. Структурний підрозділ забезпечує підвищення кваліфікації та проходження стажувань працівниками Університету, а також надає додаткові освітні послуги за запитом органів влади, бізнесу, громадського сектору та освіти.

✓ Редакційний відділ навчальної і методичної літератури забезпечує якісну підготовку до друку навчальної, методичної, наукової, довідкової літератури, необхідної для освітньо-наукового процесу та внутрішніх потреб Університету [47].

✓ Науково-дослідна частина.

Проректору з науково-педагогічної роботи, молодіжної політики та розвитку (Прихненко М.І. – 2025 р.) підпорядковуються головні структурні одиниці ЗВО такі як студентська-соціальна служба, відділ корпоративної

що впливають на прийняття рішень, дозволяючи аналізувати як юридичні, так і персональні зв'язки в управлінні.

Також можна спостерігати стратегію комерціалізації наукових розробок через заснування дочірніх підприємств, зокрема ТОВ “Технологічний центр” (м. Донецьк, 99%) та ТОВ “Науковий парк “ДонНУ-Поділля” (74,1%), а також пов'язані структури, як-от Філія “Бізнес-інноваційний центр “ДонНУ-Поділля”” і “Консорціум ДонНУ-Поділля” (м. Хмельницький), що свідчить про системний підхід до інтеграції науки, освіти та бізнесу. Отже, інструмент “Зв'язки” від YouControl є ефективним засобом для аналізу складних бізнес-зв'язків Донецького національного університету імені Василя Стуса, дозволяючи виявляти як стратегічні напрями інноваційної діяльності, так і неочевидні партнерства, що сприяють його економічному розвитку.

У досліджуваному закладі процес прийняття рішень здійснюється через багаторівневу систему комунікацій, що поєднує адміністративне управління, колегіальні органи та зворотний зв'язок між структурними підрозділами. Ініціатива щодо ухвалення певного рішення зазвичай надходить від кафедр, факультетів, служб або студентського самоврядування. Підготовлені пропозиції розглядаються на засіданнях відповідних рад – Вченої ради університету, факультету чи ректорату – де відбувається обговорення і колективне голосування. Після затвердження рішення оформлюється протокол та витяг із засідання, а потім наказ чи розпорядження, який вводить його в дію. Контроль за виконанням покладається на керівників відповідних рівнів.

В Університеті створено сучасне цифрове середовище, яке допомагає ефективно функціонувати усім процесам. Інформаційна інфраструктура включає розгалужену Wi-Fi мережу та дротовий інтернет-доступ (open.donnu.edu.ua, lab.donnu.edu.ua, corp.donnu.edu.ua), які забезпечують стабільний і безпечний доступ користувачів. Для підтримки освітнього процесу й комунікацій застосовуються хмарні сервіси Google і Microsoft, що надають користувачам доступ до інструментів спільної роботи – Outlook, OneDrive, Teams, SharePoint, Forms, OneNote та пакету Office 365.

Для навчання, зокрема проведення тестувань, використовується платформа Moodle, яка дає змогу ефективно управляти навчальними дисциплінами, контролювати успішність здобувачів. Офіційна внутрішня комунікація здійснюється через корпоративну пошту @donnu.edu.ua, тоді як для швидкого обміну повідомленнями використовуються WhatsApp і Viber.

Для автоматизації управлінських процесів в закладі впроваджено систему “FMAS”, що забезпечує цифрове управління фінансово-господарськими операціями, моніторинг витрат і формування звітності, а також програмно-технологічний комплекс АС “Деканат”. Паралельно реалізується проєкт електронного документообігу, спрямований на оптимізацію документообігу, скорочення часу ухвалення рішень і підвищення прозорості адміністративних процедур. Усе це формує основу для подальшої цифрової трансформації університету, посилення його інноваційного потенціалу та підвищення якості освітніх послуг.

Матеріально-технічна база Університету формується переважно з чотирьох орендованих приміщень у м. Вінниця та інфраструктури Філії “Бізнес-інноваційний центр “ДонНУ–Поділля”” у м. Хмельницькому. Станом на 01.12.2024 загальна площа орендованих приміщень становила 19 990,15 м², з яких 12 317,25 м² – у Вінниці. Порівняно з 2023 р. загальна площа скоротилася на 4095,52 м², зокрема у Вінниці – на 2738,92 м². Причиною її зменшення є перенесення діяльності з навчального корпусу № 2 (м. Вінниця, вул. Академіка Янгеля, 4) до приміщень АБ “Книжка” (м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 7). Окрім того, станом на 2025 рік площа орендованих приміщень зазнала подальшого скорочення. Приміщення забезпечують необхідні умови для організації освітнього процесу, відповідають санітарно-гігієнічним нормам та є доступними для осіб з особливими потребами.

Упродовж 2024 року університет здійснив низку робіт із підтримання матеріально-технічної бази у належному стані.

Фінансово-економічні умови діяльності Донецького національного університету імені Василя Стуса формуються під впливом як бюджетного

фінансування, так і позабюджетних надходжень, серед яких вагому частку становлять кошти від надання освітніх послуг, реалізації проєктів та співпраці з партнерами. Університет активно взаємодіє з органами державної влади, зокрема МОН України та Вінницькою обласною військовою адміністрацією, що забезпечує отримання субвенцій, ліцензій та підтримку у реалізації стратегічних ініціатив. Окрім цього, заклад має сталі економічні зв'язки з фінансовими установами, що сприяє залученню позабюджетних ресурсів для розвитку інфраструктури та підвищення якості освітніх послуг.

Фінансування утримання матеріально-технічної бази включає витрати на оренду приміщень, які у 2023-2024 рр. зазнали суттєвих змін. Найбільш відчутне зменшення витрат спостерігалось щодо навчального корпусу №2, де обсяг платежів скоротився на 97,81% унаслідок значного зменшення площі користування. У корпусі №1 витрати скоротилися на 8,38%, тоді як у корпусі №3 (вул. Грушевського, 2) зафіксовано зростання на 5,77%, що може пояснюватися переглядом орендних ставок. Сукупні витрати університету на оренду приміщень у 2024 р. становили 1 221 001,72 грн, що на 71,9% менше порівняно з 2023 р. (4 344 971,39 грн) [41, с. 54]. Ця динаміка свідчить про оптимізацію використання площ і перехід до більш економічно ефективної моделі просторової організації.

Значне навантаження на бюджет ДонНУ імені Василя Стуса формують комунальні витрати, які у 2024 р. істотно зросли. У м. Вінниця вони становили 6 183 455,94 грн, що на 946 964,70 грн більше, ніж у 2023 р.; у м. Хмельницький – 2 0019 02,27 грн із приростом на 664 453,21 грн. Основними статтями витрат залишаються теплова та електрична енергія. Водночас Філія “Бізнес-інноваційний центр “ДонНУ–Поділля”” частково компенсувала навантаження на бюджет за рахунок відшкодування орендарями 52% комунальних платежів, що позитивно вплинуло на загальну фінансову стійкість закладу [41, с. 57-58].

Важливою складовою економічної діяльності ДонНУ імені Василя Стуса є система закупівель. У 2024 р. укладено 90 прямих договорів на суму 6 109 105,32 грн, а також проведено дев'ять тендерних процедур щодо

забезпечення охорони, постачання електроенергії та інших необхідних послуг. Крім того, Університет отримав значний обсяг позабюджетної технічної допомоги у вигляді комп'ютерного та мультимедійного обладнання, що свідчить про активну співпрацю із зовнішніми партнерами та ефективність залучення ресурсів без додаткового фінансового навантаження на бюджет ЗВО.

Університет фінансується за рахунок загального та спеціального фондів, співвідношення яких упродовж 2020-2024 рр. зазнало значних змін. У табл. 2.2 представлений аналіз динаміки джерел фінансування освітньої та науково-дослідної діяльності ДонНУ імені Василя Стуса.

Таблиця 2.2 – Фінансування діяльності ДонНУ імені Василя Стуса за рахунок загального і спеціального фондів протягом 2020-2024 рр., тис. грн

Джерела фінансування	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2020	Відносне відхилення 2024/2020, %
Загальний фонд, в т. ч.	99 087	108 460	87 363	61 916	58 026	-41 061	-41,44
- фінансування підготовки кадрів	9 774	104 327	83 659	60 014	56 733	46 959	480,37
- фінансування НДР	313	4 133	3 704	1 902	1 293	980	313,10
Спеціальний фонд, в т. ч.	40 285	45 279	48 474	70 161	78 476	38 191	94,81
- плата за послуги	39 769	43 019	47 388	65 279	72 410	32 641	82,07
- інші джерела власних надходжень	515	2 259	1 086	4 882	6 066	5 551	1077,67
Загальний обсяг	139 372	153 738	135 837	132 077	136 502	-2 870	-2,06

Джерело: складено автором на основі [41]

У 2024 р. загальний обсяг фінансування становив 136 502 тис. грн, що на 2.06% менше у порівнянні з базовим роком дослідження. Це свідчить про адаптацію ДонНУ ім. Василя Стуса до кризових обставин шляхом компенсації зменшення державного фінансування за рахунок спеціального фонду.

Спостерігається різке падіння загального фонду у 2022-2024 рр. (-41,4%), зумовлене скороченням бюджетних асигнувань та зменшенням контингенту здобувачів на державних місцях у наслідок повномасштабного вторгнення РФ на території України. Натомість спеціальний фонд зріс майже вдвічі, передусім за рахунок плати за освітні послуги (+82,07%) та інших власних надходжень, обсяг яких збільшився у понад 10 разів (+1077,67%). Це підкреслює роль Університету

як фінансово автономного суб'єкта, здатного накопичувати позабюджетні ресурси в кризових умовах.

У табл. 2.3 представлена динаміка обсягів надходжень загального фонду за освітньою діяльністю ЗВО.

Таблиця 2.3 – Обсяги надходжень загального фонду за освітньою діяльністю ДонНУ імені Василя Стуса, тис. грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Т _{пр} (2024/2020), %
Надходження	116 327	118 018	96 748	71 929	68 159	-41,40
Виплати (без стипендій та трансфертів)	98 774	104 327	83 659	60 014	56 733	-42,56
Виплати студентам (ініціативні трансферти)	16 553	13 691	13 089	11 915	11 426	-30,96
Оплата праці	71 172	75 536	61 033	46 938	43 237	-39,26
Нарахування на заробітну плату	15 561	16 750	13 579	10 293	9 512	-38,85
Премії та матеріальні (сироти)	710	714	417	749	226	-68,17
Продукт харчування (сироти)	494	470	514	851	1 211	145,14
Інші послуги, у т. ч.	7 031	6 312	4 842	4 03	1 251	-82,21
Оренда приміщень	4 355	3 997	2 843	0	1 251	-71,28
Оплата теплопостачання	1 725	2 175	2 159	769	319	-81,51
Оплата електропостачання	976	1 703	1 082	11	609	-37,60

Джерело: складено автором на основі [41]

Отже, спостерігається стійке скорочення фінансування освітньої діяльності ДонНУ імені Василя Стуса у 2020-2024 рр. Надходження загального фонду зменшилися на 41,4%, що пояснюється зниженням кількості студентів, які навчаються за державним замовленням. У 2024 р. фінансування становило 56,7 млн грн, що на 5,5% менше порівняно з 2023 р. і майже удвічі нижче рівня 2021 р. Падіння торкнулося всіх ключових статей видатків, зокрема оплати праці, нарахувань на зарплату та трансфертів студентам.

Попри загальне скорочення, частка витрат на оплату праці у структурі видатків зросла з 89,2% у 2023 р. до 93,0% у 2024 р. Найбільше зниження відбулося у видатках на премії, оренду, платні послуги та теплопостачання. Водночас зафіксовано зростання витрат на продукти харчування для дітей-сиріт у 2,45 рази. Скорочення витрат на оплату праці (-3,7 млн грн) пов'язане зі змінами штатної чисельності та переведенням 29 ставок зі загального на спеціальний

фонд. Також інфляція посилила реальне падіння фінансування: у 2024 р. різниця між інфляційним приростом і зміною надходжень становила 10,2% [41, с. 38].

У табл. 2.4 представлена динаміка надходжень спеціального фонду Університету за освітньою діяльністю.

Таблиця 2.4 – Обсяги надходжень спеціального фонду за основною діяльністю ЗВО, тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Т _{пр} (2024/2020), %
Надходження	40 801	42 901	47 388	65 279	72 410	77,48
Видатки	38 221	45 201	46 444	60 500	70 730	85,07
Залишок коштів на кінець періоду	8 794	6 313	7 198	11 813	22 524	156,17
Оплата праці	28 209	33 300	34 699	39 024	48 748	72,84
Нарахування на заробітну плату	6 242	7 311	7 760	8 623	10 568	69,33
Матеріали	344	225	117	355	279	-18,90
Оплата послуг (крім комунальних)	2 247	3 220	2 639	6 517	3 804	69,29
у т. ч. оренда	874,7	1 781,6	1 361	4 345	2 110	141,23
Видатки на відрядження	64	53	9	24	46	-28,13
Оплата теплопостачання	10	531	251	2 952	2 529	25190,0
Оплата водопостачання	14	53	54	100	131	835,71
Оплата електропостачання	174	196	612	2 333	1 900	991,95
Оплата енергоносіїв	49	90	261	430	65	32,65
Поточні трансферти (внесок до ЄАВ)	9	3	0	0	0	–
Видатки на НПСР, земельний податок	414	112	10	18	276	-33,33
Придбання обладнання, бібліотечного фонду	446	107	31	124	275	-38,34

Джерело: складено автором на основі [41]

Дані табл. 2.4 демонструють позитивну тенденцію розвитку спеціального фонду ДонНУ ім. Василя Стуса. У 2024 р. надходження зросли на 77,48% порівняно з 2020 р., що зумовлено збільшенням кількості здобувачів за контрактом, переглядом вартості освітніх програм і індексацією оплати для старших курсів. Водночас видатки спеціального фонду зросли на 85,07%, залишаючи домінування статей, пов'язаних з оплатою праці та нарахуваннями. Залишок коштів на кінець 2024 р. зріс у 1,56 рази, що свідчить про підвищення фінансової стійкості Університету. Спостерігається скорочення витрат на матеріали, відрядження й оновлення обладнання, що може вказувати на раціоналізацію витрат в умовах невизначеності. Ще витрати на комунальні послуги, особливо на теплопостачання та електроенергію, істотно зросли, що, ймовірно, пов'язане з підвищенням тарифів або зміною режимів споживання.

Розглянемо структуру надходжень до спеціального фонду за факультетами та “Докторською школою” ДонНУ імені Василя Стуса протягом 2022-2024 рр. (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз надходжень до спеціального фонду ДонНУ імені Василя Стуса у розрізі головних СП протягом 2022-2024 рр.

Надходження за структурними підрозділами	2022		2023		2024		Тпр, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2024/2022	2024/2023
Надходження, всього	46 948	100,0	64 824	100,0	72 410	100,0	54,2	11,7
<i>Економічний факультет</i>	12 205	26,0	17 110	26,4	19 111	26,4	56,6	11,7
<i>Факультет інформаційних і прикладних технологій</i>	7 533	16,0	9 664	14,9	10 350	14,3	37,4	7,1
<i>Факультет історії та міжнародних відносин</i>	4 538	9,7	5 444	8,4	5 324	7,4	17,3	-2,2
<i>Факультет іноземної та слов'янської філології</i>	6 090	13,0	6 650	10,3	9 392	13,0	54,2	41,2
<i>ННІ психології (дані за спеціальністю 053 Психологія)</i>	2 439	5,2	4 444	6,9	5 953	8,2	144,1	34,0
<i>Юридичний факультет</i>	8 998	19,2	12 917	19,9	15 338	21,2	70,5	18,7
<i>Факультет хімії, біології і біотехнологій</i>	2 965	6,3	3 419	5,3	1 825	2,5	-38,4	-46,6
<i>Відділ аспірантури та докторантури “Докторська школа”</i>	1 691	3,6	3 847	5,9	4 170	5,8	146,6	8,4
<i>Міжнародна діяльність ННІ розвитку академічного потенціалу</i>	489	1,0	1 329	2,1	947	1,3	93,7	-28,7

Джерело: складено автором на основі [41]

Протягом 2022-2024 рр. надходження до спеціального фонду досліджуваного ЗВО зросли з 46 948 тис. грн до 72 410 тис. грн (на 54,2%). Лідером за обсягом формування спеціального фонду стабільно залишається Економічний факультет із часткою 26,0-26,4%. Юридичний факультет демонструє зростання частки з 19,2% до 21,2% та приріст надходжень 70,5% за три роки. Найвищі темпи приросту забезпечили “Докторська школа” (146,6%) та ННІ психології (144,1%). Водночас окремі підрозділи демонструють суттєве погіршення: надходження факультету хімії, біології і біотехнологій скоротилися на 38,4%, а його частка – з 6,3% до 2,5%. Менш виражене, але негативне, зниження спостерігається також у ФІПТ та ФІтаМВ.

На рис. 2.5 представлена структура надходжень до спеціального фонду у розрізі підрозділів Університету.



Рисунок 2.5 – Структура надходжень у розрізі структурних підрозділів Університету за спеціальним фондом у 2024 р.

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Отже, структура надходжень за підрозділами у 2024 р. підтверджує домінування економічного та юридичного факультетів, а також динамічне зростання психологічних і докторських програм.

Загальне зростання надходжень у 2024 р. значною мірою зумовлене переглядом вартості здобуття освіти відповідно до ст. 73 Закону України “Про вищу освіту”: підготовка бакалаврів зросла на 17%, а магістрів – на 33%, тоді як заочна форма подешевшала на 1%. Таке коригування забезпечило додаткові 4,1 млн грн у разі стабільного контингенту, однак скорочення чисельності магістрів д. ф. зд. осв. на 79 осіб призвело до недоотримання 2,6 млн грн. Сукупний фінансовий ефект становив чисту втрату 1,2 млн грн. На динаміку контингенту вплинули фактори воєнного часу: зниження попиту на другу вищу освіту, еміграція абітурієнтів та зміна мотивацій студентів.

Залишається важливою необхідність диверсифікації джерел фінансування і комерціалізації додаткових освітніх послуг. Протягом 2020-2024 рр. до спеціального фонду ДонНУ імені Василя Стуса надходили кошти за надання освітніх та супровідних послуг. Ці надходження включали плату за: проведення інтенсивних мовних курсів, підготовку до вступу в ЗВО (зокрема, курси підготовки до ЗНО/НМТ, ЄВІ, МКТ з англійської мови), діяльність Навчально-наукового інституту розвитку академічного потенціалу (документальний супровід), стажування та виготовлення дублікатів документів.

Фінансовий аналіз свідчить про стійкість ДонНУ імені Василя Стуса в умовах скорочення державного фінансування. Зростання спеціального фонду, оптимізація витрат на інфраструктуру, активне залучення позабюджетних ресурсів і розвиток партнерських програм підтримують конкурентоспроможність закладу. Водночас скорочення бюджетних надходжень та нерівномірна рентабельність факультетів потребують подальшого посилення фінансової автономії, диверсифікації джерел доходів і модернізації фінансового менеджменту.

2.2. Аналіз кількісних та якісних показників кадрового забезпечення ДонНУ імені Василя Стуса

Система кадрового забезпечення є важливою для розвитку будь-якого освітнього закладу вищої освіти, оскільки вона визначає, наскільки університет здатний гарантувати якість освітніх програм, а також підтримувати стабільність і ефективність своєї діяльності. У ДонНУ імені Василя Стуса кадрова стратегія націлена на оптимізацію структури персоналу, збереження кваліфікованих науково-педагогічних працівників та залучення молодих фахівців, враховуючи зовнішні виклики, у тому числі військовий стан, мобілізація та зменшення кількості здобувачів освіти.

Аналіз доцільно розпочати з оцінки структурної динаміки персоналу ДонНУ імені Василя Стуса за період 2020-2024 років, що дозволить виявити

ключові тенденції зміни складу та професійної кваліфікації. На рис. 2.6 представлена динаміка чисельності працівників ЗВО за двома категоріями.

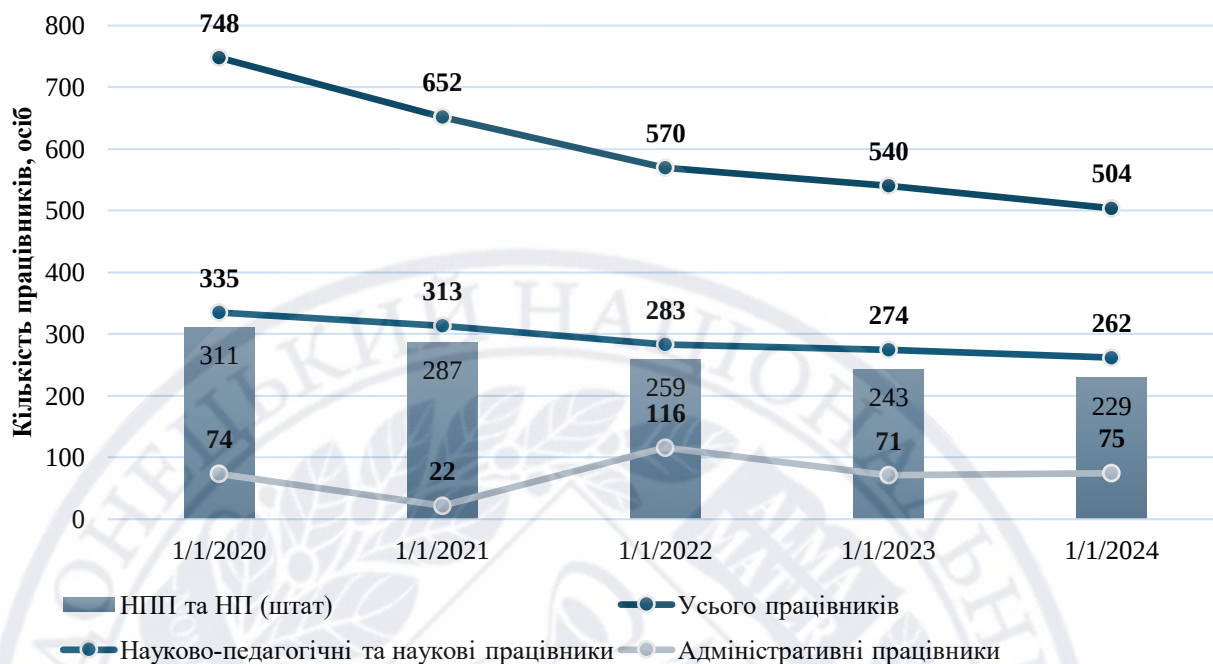


Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності ключових категорій персоналу, осіб
Джерело: створено автором на основі [41, 42, 48]

Також на рис. 2.7 відображена структура НПП та НП за 2020-2024 рр.



Рисунок 2.7 – Динаміка структури НПП за званнями, %

Джерело: створено автором на основі [41, 42, 48]

Отже, спостерігається, що загальна чисельність працівників ДонНУ зменшилася на 32,6% – з 748 осіб у 2020 р. до 504 ос. у 2024 р. Незважаючи на

скорочення, частка науково-педагогічних та наукових працівників зросла з 44,8% до 52%, що свідчить про пріоритетність збереження кваліфікованих кадрів. Штатні НПП скоротилися на 26,4%, при цьому кількість докторів наук із вченими званнями зменшилася з 78 до 69 осіб, а кандидатів наук – з 196 до 144 осіб.

Зростання чисельності старших викладачів і асистентів (з 65 до 73 осіб, +12,3%) відображає активне залучення молодших фахівців, а коливання адміністративного персоналу (від 22 до 116 осіб у 2022 р., стабілізація на 75 осіб у 2024 р.) пояснюється оптимізаційними процесами та зовнішніми обставинами.

У табл. 2.6 узагальнено характеристики кадрів ДонНУ імені Василя Стуса за період з 2020 до 2024 року, враховуючи такі ознаки, як стать, середній вік ПВС, зокрема докторів наук та кандидатів наук, частка осіб пенсійного віку та з вищою освітою.

Таблиця 2.6 – Характеристика кадрів Університету за 2020-2024 рр.

<i>Ознака</i>	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Стать (переважання жіночої), %</i>	Більше 73	Більше 74,9	72,43	70	73
<i>Середній вік професорсько-викладацького складу (ПВС), роки, у т.ч.:</i>	44	46	46	46	47
<i>докторів наук, професорів, роки</i>	57	55	56	54	52
<i>кандидатів наук, доцентів, роки</i>	43	44	45	46	47
<i>% ПВС пенсійного віку</i>	17,76	17,14	17,9	17,8	18,2
<i>% з вищою освітою</i>	Більше 89	Більше 89	Більше 87	Більше 86,5	Більше 87

Джерело: складено на основі [41, 42, 48, 49, 50]

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про те, що жіноча стать переважає серед працівників: від понад 73% у 2020 р. до 70% у 2023 р., з подальшим зростанням до 73% у 2024 р., що вказує на гендерний дисбаланс. Середній вік ПВС поступово підвищувався: від 44 років у 2020 р. до 47 років у 2024 р., при цьому середній вік докторів наук у 2024 р. становив 52 роки, а кандидатів наук – 47 років, що підтверджує тенденцію старіння кадрів. Частка ПВС пенсійного віку варіювалася від 17,76% у 2020 р. до 18,2% у 2024 р., що вказує на потребу в омолодженні кадрів. Рівень персоналу з вищою освітою залишався стабільно високим: від

понад 89% у 2020 р. до понад 87% у 2024 р., що підтверджує стабільність кваліфікаційного складу.

Наступним важливим етапом є визначення тренду співвідношення кількості здобувачів на 1 НПП та НП, що є прямим індикатором кадрового навантаження та впливу на якість освітнього процесу (див. рис. 2.8).

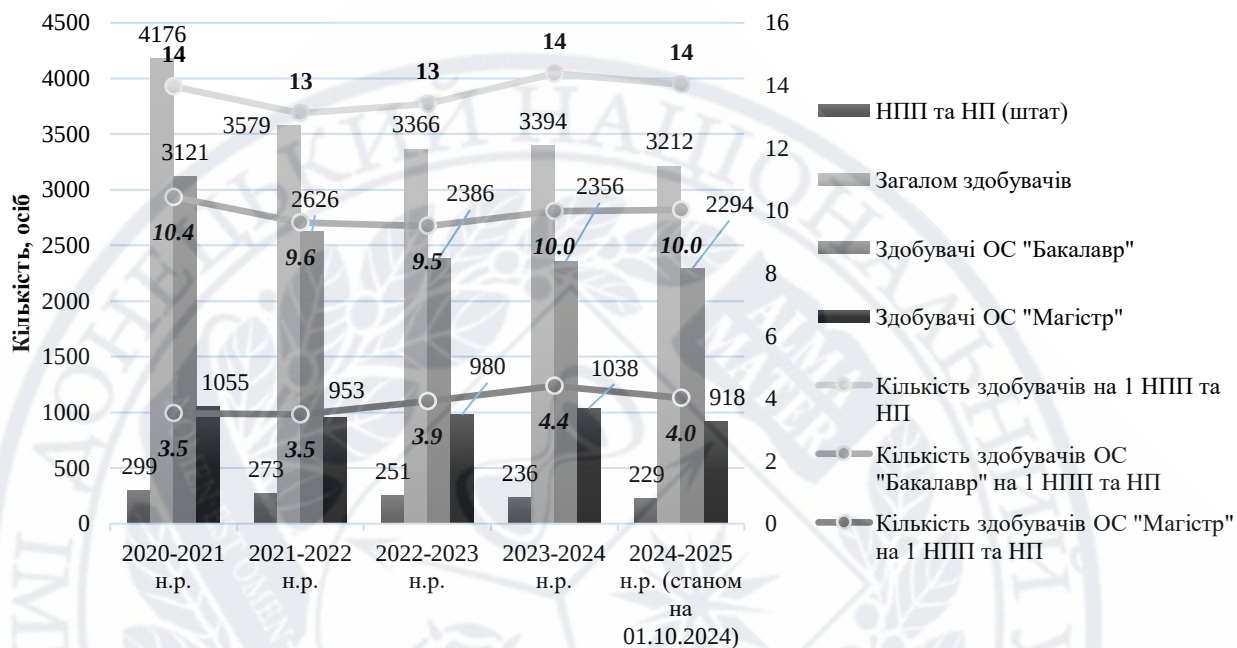


Рисунок 2.8 – Динаміка кількості здобувачів вищої освіти на 1 НПП та НП ДонНУ імені Василя Стуса

Джерело: створено автором на основі [41, 42, 48, 49, 50]

Протягом останніх навчальних років середнє значення цього індикатора становило 14 здобувачів/1 НПП і НП, що відповідає нормативам. У розрізі освітніх ступенів визначено, що в Університеті на рівні бакалаврату на одного НПП у середньому припадало 10 здобувачів. Слід зауважити, що цей показник залежить від рівня освіти, спеціальності та форми здобуття.

Оцінювання відповідності кадрового потенціалу ЗВО нормативно-правовим вимогам є базою для підтвердження якості освітньої діяльності. Центральним якісним показником тут виступає виконання Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності. З 2019 року в Університеті функціонує система контролю виконання ЛУ, яка передбачає регулярну оцінку професійної

активності НПП і відповідність кадрового складу вимогам кожної освітньої програми. Динаміка дотримання цих умов відображається у розподілі НПП за кількістю виконаних пунктів ЛУ (див. рис. 2.9).

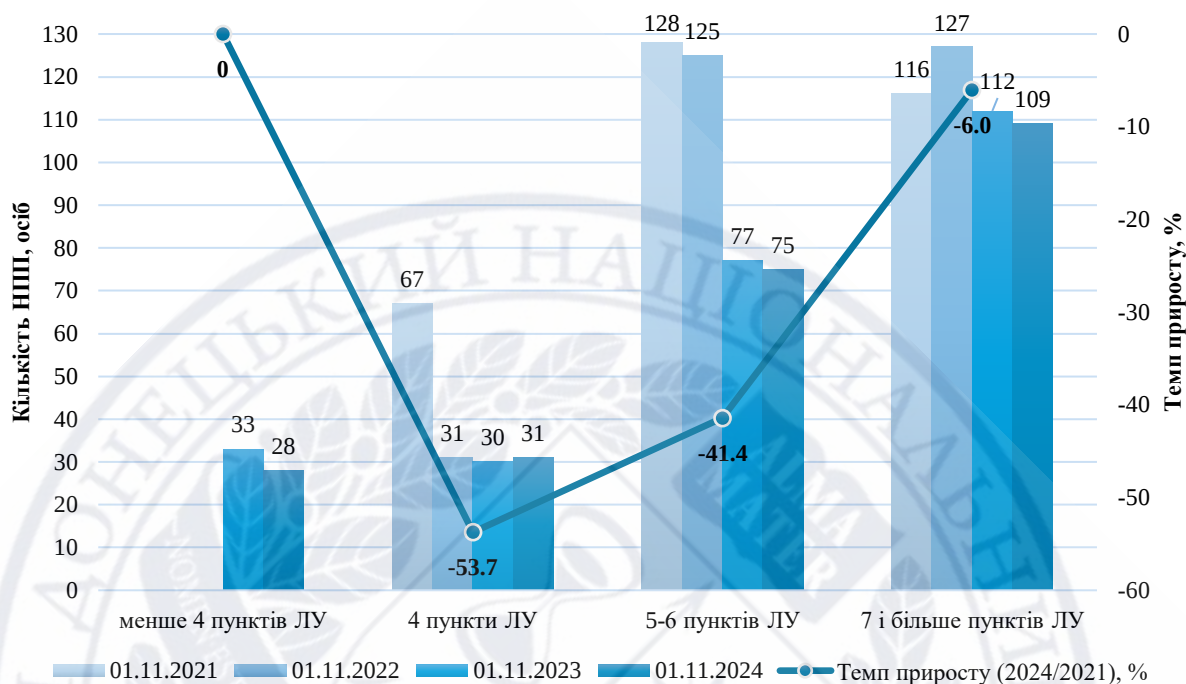


Рисунок 2.9 – Динаміка кількості НПП ДонНУ імені Василя Стуса за категоріями виконаних пунктів Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності ЗВО у 2021-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [41, 42, 48, 49]

Отже, у 2024 році рівень дотримання ЛУ перевищував 87%, із високою відповідністю для програм докторантури та магістратури. Загальний розподіл НПП демонструє перерозподіл у бік вищих категорій активності, що підтверджує покращення якості кадрового забезпечення та зусилля Університету щодо дотримання нормативних вимог.

У ДонНУ імені Василя Стуса управління професійним розвитком ППС реалізується через скоординовану роботу ректорату, Вченої ради та спеціалізованих структур, зокрема ННІ розвитку академічного потенціалу. Професійне зростання є одним із ключових напрямів Стратегії розвитку Університету до 2025 року, що має забезпечувати конкурентоспроможність

випускників. Цей процес нормативно регулюється Положенням Університету, яке, відповідно до постанови КМУ № 800, вимагає підвищення кваліфікації раз на п'ять років. Це сприяє формуванню індивідуальних кар'єрних шляхів, в яких, станом на 2024 рік, 183 НПП беруть участь у професійних об'єднаннях, забезпечуючи відповідність Ліцензійним умовам (п. 38 ЛУ).

Аналіз динаміки підвищення кваліфікації свідчить про системну роботу. Згідно з даними звіту Ректора, у 2023 році 146 НПП пройшли програми підвищення кваліфікації: 14 із них – в Україні, 5 – за кордоном, 48 – в рамках неформальної освіти, 19 – стажувань, 53 – внутрішніх курсів. У 2024 році спостерігалася позитивна динаміка (на 4 НПП більше). Розподіл за факультетами показує найбільшу активність на економічному (48 осіб у 2023 р., а 22 осіб у 2024 р.) та філологічному (30 осіб у 2023 р., а 27 осіб у 2024 р.). Основний фокус програм зосереджений на цифрових інструментах та інноваціях, прикладами яких є курси “Штучний інтелект та майбутнє освіти” та “Digital Future: Blended Learning” [41, 42].

Наступним ключовим елементом кадрової роботи є процеси добору та адаптації персоналу. Практика добору базується на конкурсному підході, оцінці ключових показників ефективності (англ. KPI) та професійних досягненнях, з посиленням вимог до гарантів освітніх програм. Адаптація, своєю чергою, забезпечує швидку інтеграцію працівників у колектив та опанування професійних компетенцій. Університет розрізняє первинну адаптацію (для новачків) та вторинну (при зміні посади чи обов'язків). Серед застосовуваних практик виділяються менторство, індивідуальні плани розвитку та інтеграція в наукові групи, які підвищують ефективність цього процесу. Однак, відсутність формалізованої системи адаптації, що рекомендовано Стратегією Університету на 2017-2025 роки, вимагає удосконалення, зокрема, посилення психологічної підтримки для працівників.

Фонд оплати праці (ФОП) є критичним чинником мотивації та утримання кадрів. Він регулюється Єдиною тарифною сіткою (ЄТС) і складається з основної, додаткової та стимулюючої частин. Для НПП застосовуються розряди

від 10-го (асистент) до 18-го (професор). Структура ФОП охоплює основну заробітну плату (посадовий оклад за ЄТС), додаткову (надбавки за науковий ступінь 15–25%, вчене звання 25–33%, стаж педагогічної роботи 10–30%, а також за наставництво аспірантів тощо) та інші стимулюючі й компенсаційні виплати (премії, допомоги на оздоровлення, матеріальна підтримка, разові винагороди). Динаміка ФОП демонструє щорічне зростання на 10-15% внаслідок інфляційних процесів та підвищення мінімальної заробітної плати (з 4723 грн у 2020 р. до 8000 грн з 1 квітня 2024 р.). При цьому у 2020 році приріст був мінімальним (1-4%) через оптимізацію витрат на тлі пандемії COVID-19, скорочення кількості студентів. Форми оплати включають тарифну (фіксовану для штатних співробітників) та погодинну (для лаборантів).

Дослідження підтверджує, що структура оплати праці є обґрунтованою відповідно до ст. 57 Закону України «Про освіту» та Ліцензійних умов (пп. 36-38), враховуючи КРІ, наукові здобутки (не менше 4 досягнень за 5 років для НПП, не менше 7 для гарантів програм) та професійного досвіду, що сприяє мотивації та конкурентоспроможності. Середня заробітна плата НПП становить 13-24 тис. грн залежно від посади.

Станом на 2024 р. структура заробітної плати професорсько-викладацького складу наступна:

- професор – 24 269,49 грн (оклад 12 909,30 грн, вчене звання 33 % – 4 260,07 грн, науковий ступінь 25 % – 3 227,33 грн, вислуга років 30 % – 3 872,79 грн);
- доцент – 19 406,35 грн (оклад – 12 128,97 грн, вчене звання 25 % – 3 032,24 грн, науковий ступінь 15 % – 1 819,35 грн, вислуга років 20 % – 2 425,79 грн);
- старший викладач – 13 298,32 грн (оклад 10 639,35 грн, науковий ступінь 15 % – 1 595,03 грн, вислуга років 10 % – 1 063,94 грн);
- викладач (асистент) без наукового ступеня та вислуги років – 9 894,54 грн [41].

Тим не менш, аналіз підкреслює необхідність посилення преміальної компоненти (обмежена 0,3 млн грн на рік для винагород) для збереження кадрів, особливо в умовах воєнного стану та мобілізації (11 працівників мобілізовано у 2023-2024 рр.).

Аналіз кількісних і якісних показників кадрового складу ДонНУ імені Василя Стуса підтверджує, що ЗВО проводить системну кадрову політику, спрямовану на збереження кваліфікованих кадрів, омолодження складу та підвищення відповідності ліцензійним вимогам. Пріоритетами залишаються стабільність персоналу, розвиток професійних компетенцій та забезпечення ефективної адаптації в умовах зовнішніх викликів.

2.3. Оцінка функціональних елементів системи кадрового забезпечення (за даними опитування працівників Економічного факультету Університету)

Для діагностики поточного стану системи кадрового забезпечення, виявлення прихованих деструктивних чинників та оцінки рівня задоволеності персоналу умовами праці, було розроблено та проведено емпіричне соціологічне дослідження методом анонімного анкетування. Отримання первинної інформації безпосередньо від суб'єктів трудових відносин є необхідною умовою для розробки обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на: підвищення ефективності та результативності діяльності персоналу, мінімізацію ризиків плинності кадрів, оптимізацію функціональних елементів системи кадрового забезпечення, підвищення лояльності працівників та посилення конкурентоспроможності ЗВО як роботодавця.

Для забезпечення прозорості та валідності результатів, ключові методологічні характеристики проведеного соціологічного дослідження представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Ключові характеристики проведеного соціологічного дослідження

<i>Параметр</i>	<i>Характеристика</i>
Об'єкт дослідження	Система кадрового забезпечення та умови праці працівників ДонНУ імені Василя Стуса (на прикладі Економічного факультету).
Мета дослідження	Діагностика ефективності функціонування елементів кадрової системи (мотивації, адаптації, оцінки, розвитку), оцінювання привабливості ЗВО як роботодавця та ідентифікація критичних проблем утримання (плинності) персоналу для визначення стратегічних пріоритетів щодо залучення та розвитку кваліфікованих кадрів.
Вибірка	29 респондентів (становить більше 50% загального кадрового складу факультету).
Метод збору даних	Анонімне анкетування за допомогою Google Forms.
Інструментарій	Анкета, яка включала 19 питань (закриті питання з однією або декількома відповідями, шкали Лайкерта для оцінки задоволеності, відкриті питання для якісного аналізу проблем), з яких 5 формують демографічний та соціально-трудова профіль.
Структура вибірки	Охоплює всі важливі категорії: науково-педагогічні працівники (55,2%), навчально-допоміжний персонал (20,7%), адміністративно-управлінський персонал (13,8%) та працівники, що поєднують функції (10,3%).

Джерело: складено автором на основі результатів опитування [51]

Отримані відповіді від респондентів дозволяють сформулювати узагальнений соціально-трудова портрет працівника факультету (див. табл. 2.8). Структурний аналіз підтверджує значну гендерну асиметрію, де 79,31% респондентів становлять жінки. Щодо вікових категорій, то понад дві третини персоналу (65,5%) зосереджено у найбільш продуктивному середньому віці (36-54 роки). Така концентрація, з одного боку, вказує на значний професійний досвід та високу кваліфікацію НПП та адміністративно-управлінського персоналу, але з іншого – підкреслює необхідність стратегій утримання цього основного кадрового складу та активізації роботи з омолодження кадрів. Варто зазначити, що у цій групі спостерігається великий стаж, а саме 7 осіб мають стаж більше 10 років, що відповідає їхнім посадам доцентів, професорів.

Таблиця 2.8 – Демографічний та професійний профіль респондентів

<i>Показник</i>	<i>Основні групи</i>	<i>Частка</i>	<i>Висновок</i>
Стать	Жінки	79,31%	У структурі персоналу домінують жінки.
	Чоловіки	20,7%	
Вік	36-45 років	37,93%	Переважає більшість персоналу знаходиться у продуктивному середньому віці (36-54 роки: 65,5%), що свідчить про значний досвід та потенціал, але й про необхідність стратегій утримання
	46-54 роки	27,59%	
	55-60 років	17,2%	
Стаж роботи в ДонНУ ім. Василя Стуса	5-10 років	24,14%	Переважає більшість працівників (понад 72%, зокрема 58,6% зі стажем 5-20 років) має значний та довготривалий досвід роботи в Університеті, що є свідченням високої стабільності та лояльності персоналу.
	10-20 років	34,48%	
	20-30 років	13,79%	
Категорія посади	Науково-педагогічний працівник (НПП)	55,17%	У вибірці ключову частку складають НПП, оскільки вони оскільки вони є носіями основних освітніх та наукових функцій Університету.
	Навчально-допоміжний персонал (НДП)	20,69%	
	Адміністративно-управлінський персонал	13,8%	
	Поєднання НПН та адміністративної посади	9,3%	

Джерело: складено автором на основі результатів опитування [51]

Також спостерігається тенденція, що молоді працівники віком до 25 років займають виключно посаду навчально-допоміжного персоналу, зокрема лаборант кафедри/міжкафедральної навчально-методичної лабораторії. Ця категорія має найменший стаж роботи (до 3 років), що є природним для працівників, які щойно розпочали свою кар'єру, однак оплата праці на таких посадах є мінімальною, оскільки вона регулюється найнижчими розрядами Єдиної тарифної сітки (ЄТС) і не передбачає надбавок за наукові ступені чи вчені звання, що створює високий ризик плинності кадрів у цьому сегменті та ускладнює залучення молодого кваліфікованого персоналу з метою подальшого просування в академічній сфері.

3. Ваш стаж роботи в ДонНУ імені Василя Стуса становить:

29 відповідей

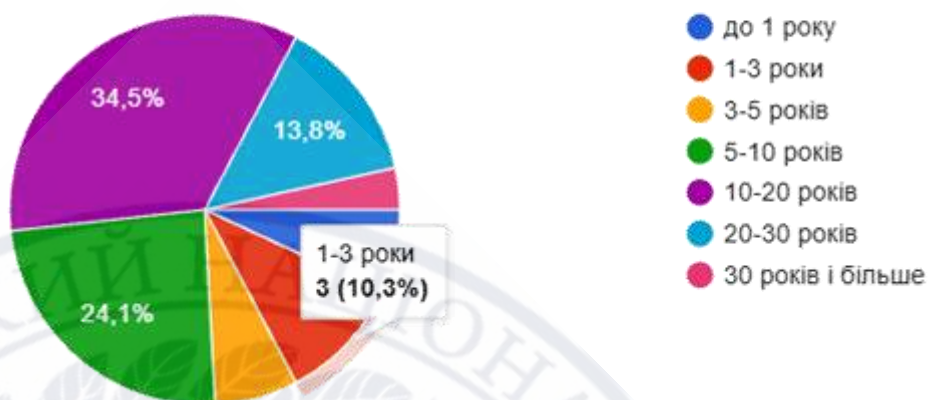


Рисунок 2.10 – Розподіл респондентів Економічного факультету ДонНУ імені Василя Стуса за стажом роботи в Університеті

Джерело: результати опитування [51]

Довгострокове співробітництво переважає у структурі стажу: понад половина респондентів (58,62%) працює в ДонНУ імені Василя Стуса від 5 до 20 років. Низький рівень плинності підтверджується тим, що лише 10,3% опитаних мають досвід роботи менше 3 років. Такий розподіл є прямим індикатором стабільності кадрового складу та сприяє формуванню сприятливого внутрішнього соціально-психологічного клімату. Втім, ця тенденція актуалізує стратегічне питання оновлення кадрів та забезпечення необхідного трансферу знань.

З погляду структури категорій посад, то вибірка є репрезентативною для аналізу стану кадрового забезпечення, оскільки ключову частку опитаних складають НПП, діяльність яких є центральною в освітньому процесі.

Перейдемо до аналізу соціально-трудової активності персоналу, зокрема оцінки їхньої офіційної зайнятості за межами ЗВО, що є першим індикатором рівня задоволеності та потенційного ризику плинності кадрів. Проведене опитування показало, що 31% (9 осіб) респондентів Економічного факультету поєднує основну роботу в Університеті з іншою трудовою діяльністю в установах

чи організаціях. Цей показник є важливим маркером недостатньої конкурентоздатності рівня заробітної плати та високої потреби у фінансових ресурсах.

Аналіз причин, що спонукають персонал до паралельної зайнятості (див. рис. 2.11), чітко вказує на домінування економічних чинників, проте виявляє й суттєву роль нематеріальної мотивації. Отже, абсолютно домінуючою причиною є потреба у додатковому доході. Також в топ входять: можливість професійного зростання поза ЗВО та бажання розширити професійні контакти.



Рисунок 2.11 – Розподіл 9 респондентів Економічного факультету ДонНУ імені Василя Стуса за причинами паралельної офіційної зайнятості

Джерело: результати опитування [51]

Потреба у додатковому доході (обрана 67% опитаних, які мають іншу роботу) є прямим індикатором незадоволеності системою оплати праці в Університеті. Цей високий показник підтверджує, що основна заробітна плата не покриває базових фінансових потреб, не відповідає навантаженню. Критичним є те, що зазначена проблема охоплює ключові та досвідчені кадри: 7 із 9 працівників є НПП, причому 4 із 9 (44,4%) мають значний стаж роботи в ЗВО (10-20 років).

Можливість професійного зростання поза ЗВО (56%) демонструє недостатню пропозицію розвитку та відсутність можливостей для проактивного зростання всередині Університету. Працівники шукають нові компетенції, беруть участь у проєктах та розширюють свій професійний профіль (наприклад, у сфері консалтингу, ІТ, фінансів).

Бажання розширити професійні контакти (44%) разом із попередньою причиною, свідчить про те, що кадри використовують зовнішню зайнятість для підвищення свого інтелектуального капіталу та покращення перспектив кар'єри та особистого бренду, що опосередковано підвищує їхню ринкову вартість.

Варто зауважити, що 44,4% опитаних, які мають іншу роботу, не розглядають зміни основного місця роботи, понад третина (33,3%) залишаються відкритими до можливості переходу в іншу організацію.

Чи розглядаєте Ви можливість переходу в іншу установу як основне місце роботи?
9 відповідей



Рисунок 2.12 – Розподіл 9 респондентів Економічного факультету ДонНУ імені Василя Стуса за намірами щодо зміни основного місця роботи

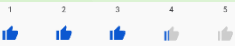
Джерело: результати опитування [51]

Підсумовуючи результати аналізу зовнішньої професійної діяльності, можна зробити висновок, що висока частка паралельної зайнятості є прямим індикатором дисбалансу у системі кадрового забезпечення. Хоча ДонНУ імені Василя Стуса успішно утримує значну частину досвідченого персоналу завдяки нематеріальним чинникам (лояльність, соціальна значущість місії),

незадоволеність фінансовими та кар'єрними потребами робить НПП вразливими до пропозицій приватного сектору. Тому будь-яке значне покращення зовнішніх умов на ринку праці може призвести до відтоку найбільш активної та кваліфікованої частини кадрів.

Наступним кроком є безпосереднє дослідження факторів, що формують внутрішню задоволеність, а саме оцінка працівниками ключових функціональних елементів системи кадрового забезпечення (оплата праці, визнання та комунікація). У табл. 2.9 систематизовано середні та медіанні показники оцінки задоволеності персоналу ключовими функціональними елементами кадрової системи: умовами праці, системою оплати, механізмами визнання та заохочення, а також ефективністю внутрішньої комунікації. Слід зазначити, що оцінювання відбувалося за 5-ти бальною шкалою: 1 – зовсім незадоволений(-а), 5 – повністю задоволений(-а).

Таблиця 2.9 – Середній рівень задоволеності працівників ключовими функціональними елементами кадрової системи ДонНУ імені Василя Стуса

Показник	Середня оцінка, бали	Медіана, бали	Ключовий висновок
<i>Задоволеність в цілому умовами праці</i>	3,72/5,0 	4,0/5,0	Помірно висока задоволеність, не є критичним питанням. 51,7% опитаних оцінює на 4 б.
<i>Задоволеність системою оплати праці</i>	3,14/5,0	3,0/5,0	Найнижчий показник. Середній бал лише трохи вищий за нейтральну оцінку, що сигналізує про <i>гостру проблему</i> .
<i>Задоволеність визнанням і заохоченням</i>	3,41/5,0 	3,0/5,0	Помірна задоволеність, <i>потребує уваги</i> для використання як мотиваційного інструменту.
<i>Ефективність комунікації між адміністрацією та працівниками</i>	3,86/5,0	4,0/5,0	Комунікація оцінюється (65,5% респондентів) досить високо, є позитивним фактором.

Джерело: складено автором на основі результатів опитування [51]

Найвищий рівень задоволеності персоналу зафіксовано щодо налагодженості комунікації між керівництвом і персоналом, робочого середовища в цілому. Ці помірно високі значення (середній бал понад 3,7 при медіані 4) є свідченням стійкості внутрішніх інституційних процесів та ефективної взаємодії на рівні підрозділ-керівництво. Вони формують значний нематеріальний актив Університету, який виступає ключовим механізмом стабілізації кадрового складу. Проте, попри високий середній бал, детальний розподіл оцінок вказує, що сумарно 10 респондентів (34,48%) оцінили умови праці критично низько (до 3 балів), що сигналізує про існування локальних проблем (наприклад, матеріально-технічне забезпечення, значне навантаження) у певних групах (див. рис. 2.13).

1. Оцініть Ваше загальне задоволення поточними умовами праці в ДонНУ імені Василя Стуса (1 - зовсім незадоволений (-а), 5 - повніс...лений(-а)). Враховуйте зовнішні фактори впливу.
29 відповідей

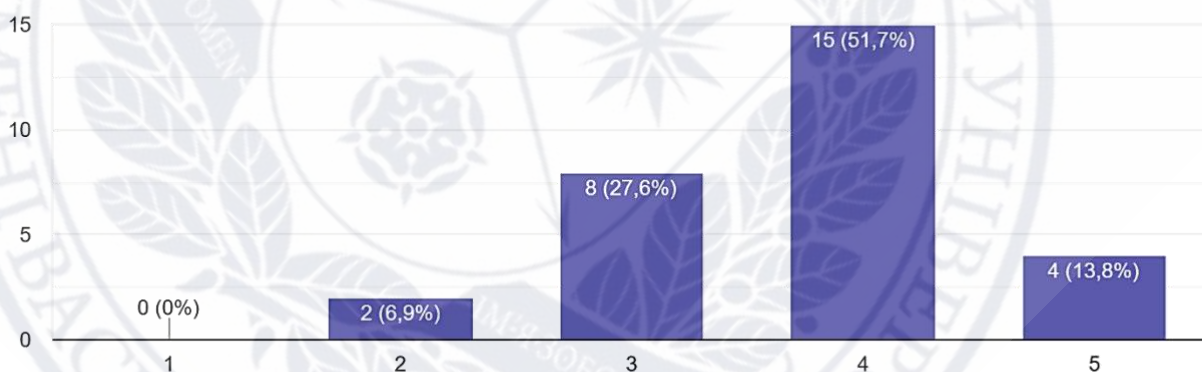


Рисунок 2.13 – Структура оцінок задоволеності працівників Економічного факультету Університету умовами праці

Джерело: результати опитування [51]

Критичною зоною, що вимагає негайної уваги, є сфера оплати праці, яка отримала найнижчий середній бал (3,14 бали) при нейтральній медіані (3 бали). Цей показник прямо корелює з високою часткою працівників, які шукають додатковий дохід, і слугує прямим сигналом про неконкурентоспроможність

заробітної плати на ринку та необхідність перегляду системи матеріального стимулювання.

Диференціація за посадами підтверджує системний характер проблеми: хоча НПП демонструють найвищу задоволеність серед категорій (3,25 бали), ця оцінка є недостатньою для утримання кваліфікованих кадрів. Натомість, НДП оцінюють оплату праці ще нижче (3 бали), що актуалізує проблему плинності серед допоміжного персоналу.

Структуру оцінок задоволеності системою оплати праці в досліджуваному ЗВО, яка відображає гостроту цієї проблеми загалом у сфері вищої освіти, деталізовано на рис. 2.14.

2. Наскільки Ви задоволені системою оплати праці в Університеті?
29 відповідей

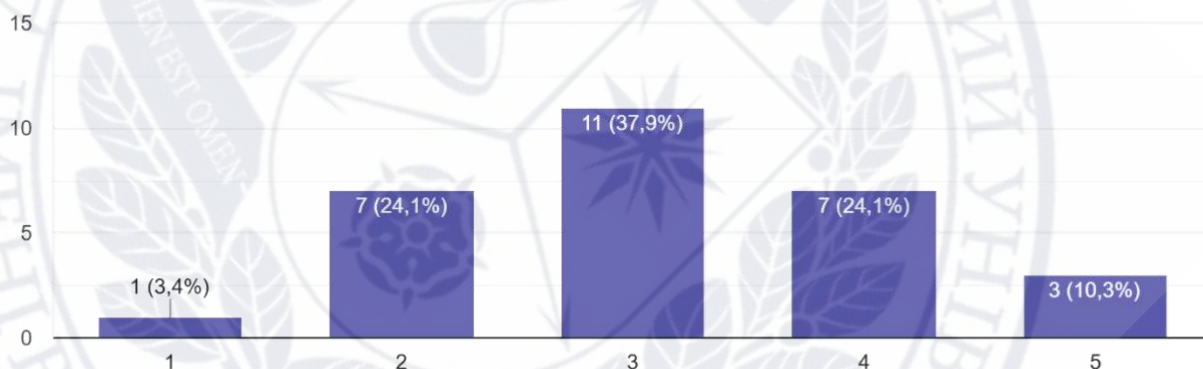


Рисунок 2.14 – Розподіл відповідей респондентів щодо задоволеності системою оплати праці в ДонНУ імені Василя Стуса

Джерело: результати опитування [51]

Особливу увагу привертає глибоке незадоволення серед досвідчених співробітників, а саме один із НПП (чоловік, 46-54 роки, стаж 10-20 років) оцінив задоволеність оплатою лише в 1 бал. Цей респондент, який, незважаючи на низьку оцінку умов роботи (2 бали), відзначив сприятливий соціально-психологічний клімат, пояснив свою мотивацію у відкритому питанні як «ще є бажання займатися благодійністю», підкреслюючи глибоке розчарування в

системі вищої освіти. Цей приклад відображає, що висока професійний капітал колективу утримує працівників лише на основі нематеріальних цінностей, але не компенсує економічної несправедливості.

Розподіл відповідей на рис. 2.15 показує, що більшість працівників (75,9%) оцінюють систему визнання та заохочення як задовільну або нейтральну (оцінки 3-4 бали), що відповідає помірному середньому балу (3,41). Отже, її потенціал як мотиваційного інструменту використовується недостатньо.

7. Оцініть задоволеність системою визнання та заохочення Вашої роботи адміністрацією ЗВО, факультету (1 - зовсім незадоволений(-а), 5 - повністю задоволений(-а)).

29 відповідей

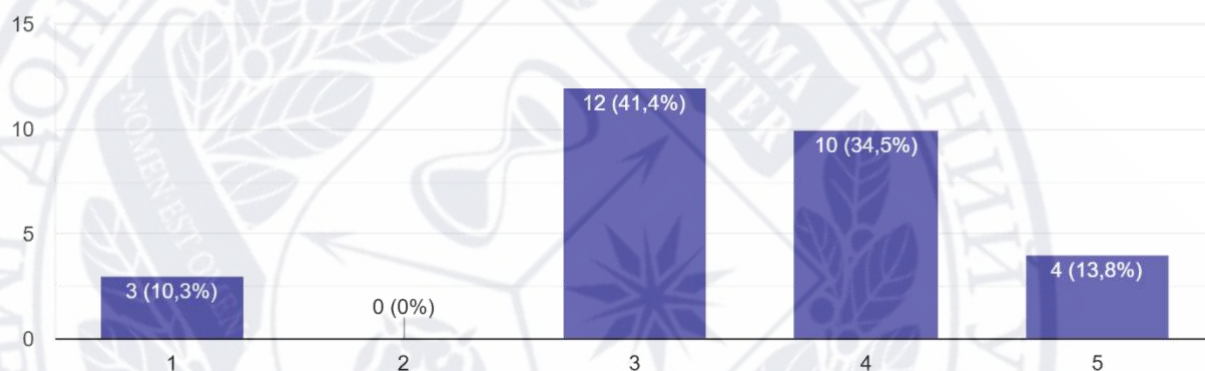


Рисунок 2.15 – Структура оцінок респондентів щодо задоволеності системою визнання та заохочення в ДонНУ імені Василя Стуса

Джерело: результати опитування [51]

Проаналізувавши результати оцінювання системи визнання та заохочення Університету у розрізі категорій посад і стажу роботи, можна відзначити, що адміністративно-управлінський персонал демонструє найнижчу середню оцінку задоволеності (2,75 бали).

Аналіз залежності від стажу роботи виявив дві протилежні тенденції. По-перше, спостерігається, що новачки зі стажем до 1 року мають найвищу задоволеність за всіма показниками (4,5 бали), тобто перші кроки інтеграції, перше офіційне визнання позитивно сприймається працівниками. Однак,

співробітники зі стажем 3-5 років демонструють найнижчу задоволеність цим компонентом системи мотивації (2 бали). Цей період є критичним для утримання кадрів, оскільки саме на цьому етапі розчарування через відсутність визнання та низькі кар'єрні перспективи стають провідними чинниками їхнього потенційного відтоку. Це може бути пов'язано з тим, що після початкового періоду (1-3 роки) визнання не відповідає зростаючому навантаженню чи очікуванням.

Результати дослідження демонструють, що в цілому механізми обміну інформацією між керівництвом та персоналом налагоджені та позитивно сприймаються більшістю колективу (середній бал 3,86). Значна частка респондентів (20,69%), які обрали найвищий бал ("5"), підтверджує, що для цієї групи комунікаційний процес є прозорим, своєчасним і двостороннім. Проте, зона потенційного вдосконалення виявлена у 31,03% респондентів (9 осіб), які обрали нейтральну оцінку ("3"). Це може бути індикатором нерівномірності чи недостатньої регулярності інформаційного обміну між різними підрозділами, а також відображати відчуття обмежених можливостей зворотного зв'язку та впливу на управлінські рішення. Варто підкреслити, що рівень відвертої незадоволеності залишається мінімальним (3,4%).

Соціально-психологічний клімат оцінюється позитивно: 75,8% респондентів погодилися з твердженням про сприятливу атмосферу в колективі ("повністю згодні" або "скоріше згодні") (див. рис. 2.16). Це є одним із ключових стабілізуючих факторів, який утримує працівників від звільнення в умовах низької оплати праці.

Дослідження виявило системну проблему перевантаження кадрів. На запитання "Чи достатній рівень кадрового ресурсу?" ствердно відповіли лише 27,59% опитаних працівників, а решта – відчувають дефіцит кадрів тією чи іншою мірою (див. рис. 2.17).

6. Наскільки Ви згодні з твердженням, що в Університеті, зокрема на Вашому факультеті, панує сприятливий соціально-психологічний клімат?

29 відповідей

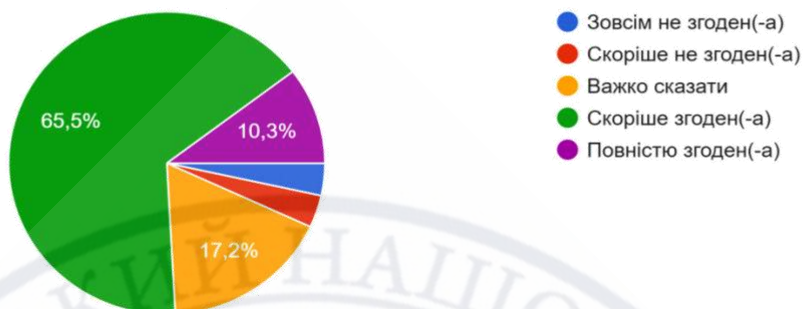


Рисунок 2.16 – Оцінка працівниками соціально-психологічного клімату в структурному підрозділі

Джерело: результати опитування [51]

3. На Вашу думку, чи достатній рівень кадрового ресурсу для виконання всіх завдань у підрозділі в якому Ви працюєте?

29 відповідей

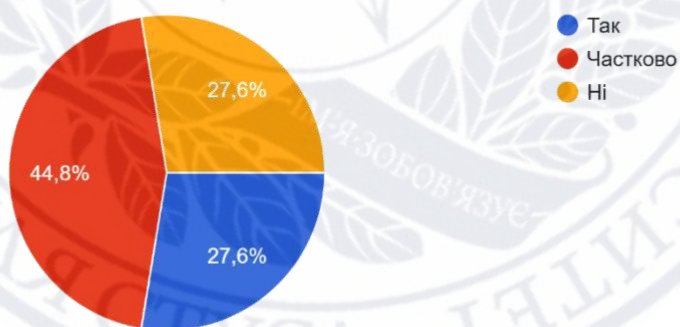


Рисунок 2.17 – Структура відповідей респондентів щодо оцінки рівня чисельності кадрового ресурсу в структурному підрозділі Економічного факультету ДонНУ імені Василя Стуса

Джерело: результати опитування [51]

Цікаво, що частка тих, хто вважає кадрові ресурси достатніми та тих, хто оцінює їх як недостатні, є однаковою. Це підкреслює, що проблема не є універсальною, але для значної частини колективу вона є відчутною і, ймовірно, впливає на ефективність та якість роботи.

Важливо знати які фактори впливають на мотивацію працівників. Відповідно до рис. 2.18 для персоналу критично важливими є як матеріальні, так і нематеріальні стимули.



Рисунок 2.18 – Результати вибору значущих мотивуючих факторів респондентами

Джерело: результати опитування [51]

До ключових чинників, які були визначені респондентами як найбільш значущі мотиватори, належать:

- соціальний клімат та міжособистісні відносини (72,4%). Цей фактор охоплює такі аспекти, як повага, підтримка та сприятлива атмосфера у колективі. Висока питома вага підтверджує, що позитивні міжособистісні відносини та визнання в робочому середовищі є фундаментальними складовими загальної задоволеності роботою;
- матеріальне забезпечення (69%), що включає рівень заробітної плати та фінансові бонуси. Можна зробити висновок, що фінансовий аспект продовжує

залишатися суттєвим і часто гострим питанням у системі мотивації працівників у вищій освіті;

- гнучкість графіку роботи та регулювання робочого навантаження (48,3%). Цей результат відображає зростаючу потребу персоналу в балансі між професійним та особистим життям (work-life balance) та підтверджує важливість автономії у робочому процесі;
- гарантії довгострокового працевлаштування (34,5%).

Підсумовуючи, ефективна система мотивації повинна базуватися на збалансованому підході, який одночасно задовольняє соціальні потреби працівників та забезпечує адекватну фінансову винагороду.

Слід зазначити, що загальний рівень готовності працівників залишатися в Університеті протягом наступних трьох років оцінюється як помірно позитивний.

9. Чи відчуваєте Ви мотивацію залишатися в Університеті протягом наступних трьох років?
29 відповідей

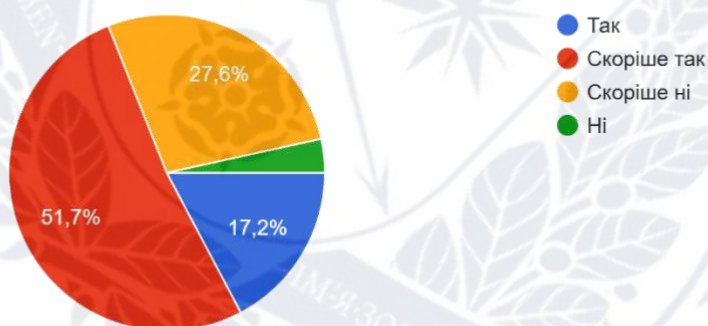


Рисунок 2.19 – Структура відповідей респондентів щодо наміру продовжувати трудову діяльність в Університеті протягом наступних трьох років
Джерело: результати опитування [51]

Понад дві третини опитаних працівників (68,96%) мають намір пов'язувати своє професійне майбутнє з університетом. Проте, важливим аспектом є домінування відповіді “скоріше так” (51,72%) у цій сукупності. Цей розподіл вказує на певний ступінь умовності та нестійкості поточної мотивації, що переводить значну частину персоналу до групи потенційного ризику утримання.

Водночас, зауважимо, що 31,03% опитаних працівників висловили сумнів або пряму відсутність мотивації продовжувати трудову діяльність в Університеті. Існує висока ймовірність, що наявність цієї групи є наслідком неврегульованості головних демотивуючих чинників.

Для визначення лояльності персоналу було запропоновано питання щодо готовності рекомендувати Університет як місце роботи. Отримані результати, які представлені на рис. 2.20, демонструють, що загальний показник готовності до рекомендації є помірно високим, проте структура відповідей виявляє потенційні ризики. Це свідчить про наявність певних застережень щодо робочого середовища. Водночас, значна частка працівників, які не готові рекомендувати заклад, генерує прямі репутаційні ризики на ринку праці, ускладнюючи залучення нових кваліфікованих фахівців.

10. Чи рекомендували б Ви Університет як місце роботи?
29 відповідей

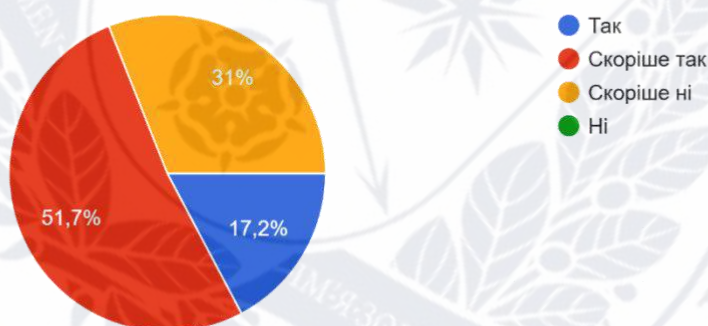


Рисунок 2.20 – Розподіл респондентів ДонНУ імені Василя Стуса за готовністю рекомендувати Університет як місце роботи

Джерело: результати опитування [51]

На завершення, за результатами анкетування у табл. 2.9 узагальнено відповіді щодо найбільш гострих кадрових проблем досліджуваної системи Університету.

Таблиця 2.9 – Критичні проблеми у системі кадрового забезпечення
ДонНУ імені Василя Стуса

<i>Проблема</i>	<i>Кількість згадок</i>	<i>Частка</i>	<i>Ключовий висновок</i>
Низька конкурентоспроможність заробітної плати	25	86,2%	Абсолютний домінант. Це не проблема, це криза, яка вимагає пріоритетного вирішення.
Високе навчальне та адміністративне навантаження, що знижує можливості для наукової діяльності	17	58,6%	Друга за важливістю проблема, що безпосередньо впливає на професійну самореалізацію ПВС.
Проблеми із залученням молодих викладачів (до 35 років) та аспірантів	9	31%	Університет втрачає свою привабливість для поповнення кадрового складу молодого генерацією.
Відтік досвідчених педагогів і молодих науковців у приватний сектор	8	27,6%	Прямий наслідок низької оплати праці та надмірного навантаження. Це призводить до втрати ключових кадрів та створює ризики для інтелектуального капіталу.
Нестача НПП із сучасними компетенціями (цифрові навички, аналітика, управління, володіння іноземними мовами)	7	24,1%	Ризик погіршення якості освітнього процесу.
Дефіцит навчально-допоміжного персоналу (НДП)	6	20,7%	Спричиняє надмірне навантаження на існуючий НДП, що загрожує їх професійних вигоранням чи зміщення функціональних обов'язків на інших працівників.
Нестача фахівців з практичним досвідом роботи у галузі	4	13,8%	Перешкода ефективній інтеграції практично-орієнтованих знань в освітній процес, що є критично важливим для підготовки конкурентоспроможних випускників.

Джерело: складено автором на основі результатів опитування [51]

Отже, визначено, що основними проблемами кадрового забезпечення закладів вищої освіти, зокрема ДонНУ імені Василя Стуса є:

- Рівень оплати праці. Згідно з даними на 2025 р., базові оклади викладачів ЗВО України залишаються низькими порівняно з середньою зарплатою в економіці. У 2025 р., з урахуванням інфляційного зростання (8-10% щорічно), медіанна зарплата викладачів ЗВО становить близько 12 500-16 000 грн, залежно від посади та надбавок. Погодинна оплата: для доцента – 5,7-6,82% від посадового окладу 1-го тарифного розряду ЄТС.
- Відтік кадрів та дефіцит фахівців. Штат Університету скорочується з кожним роком у зв'язку з еміграцією (~6 млн українців), мобілізацією та переходом до приватного сектору (ІТ), старінням кадрів.
- Недостатня залученість молодих кадрів. ДонНУ імені Василя Стуса стикається з проблемою нестачі молодих НПП через недостатню привабливість академічної кар'єри. Фахівці у віці до 35 років складають лише 15% від загальної чисельності, що пов'язано з низьким рівнем зарплат у порівнянні з приватним сектором. Також ускладнюється залучення аспірантів до педагогічної діяльності.
- Професійне, емоційне вигорання працівників.
- Дефіцит мотиваційних інструментів та можливостей професійного розвитку (підвищення кваліфікації, стажування, сертифікації). У 2025 р. кадрові проблеми ЗВО включають труднощі з формуванням політики розвитку, особливо в умовах зменшення бюджетних асигнувань на окремі ЗВО.
- Брак матеріально-технічної бази.
- Низька соціальна захищеність працівників.
- Відсутність індивідуального підходу до можливостей і потенціалу НПП (за результатами проведеного опитування).

Для забезпечення кадрової безпеки необхідним є системне оцінювання ризиків. У Додатку А деталізовано представлено аналіз ймовірності, впливу, визначення загального рівня ризику, можливих наслідків та заходів мінімізації зовнішніх і внутрішніх ризиків, щодо кадрового забезпечення закладів вищої освіти України станом на 2025 рік.

Отже, результати опитування демонструють, що система кадрового забезпечення Економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса функціонує в режимі значного ресурсного напруження. Головним ризиком є не конкурентоспроможність оплати праці, що призводить до вторинної зайнятості та потенційного відтоку кваліфікованих кадрів. Водночас, потужний соціальний капітал (сприятливий клімат, колективна підтримка) виступає ефективним амортизатором, який на даному етапі стримує масові звільнення.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи організаційно-економічну характеристику ДонНУ імені Василя Стуса, слід відзначити його стійкість, враховуючи, що університет є одним із релокованих класичних ЗВО з IV рівнем акредитації, що функціонує в умовах демографічних викликів і скорочення контингенту здобувачів на 10-14% щорічно. З контингентом у 4200 студентів станом на 2025 р. та активною інтернаціоналізацією через 182 партнерства і проекти Erasmus+ та Horizon Europe, заклад демонструє адаптивність, попри незначне зниження рейтингових позицій (на 5-30 пунктів протягом 2023-2025 рр.) через зменшення публікаційної активності. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує ефективну координацію ресурсів, з фокусом на баланс загального (скорочення на 41,4% за 2020-2024 рр.) та спеціального фондів (зростання на 77,48%), де економічний і юридичний факультети генерують ключові надходження (26,4% та 21,2% відповідно). Ця динаміка підкреслює необхідність диверсифікації фінансування для протидії зовнішнім факторам, зокрема воєнному стану, і посилення цифрової трансформації, включаючи платформи Moodle та FMAS, для підтримки конкурентоспроможності в регіоні.

Досліджуваний ЗВО виявляє тенденцію до оптимізації персоналу, із зменшенням чисельності на 32,6% протягом 2020-2024 рр. і зростанням частки науково-педагогічних працівників (НПП) до 52%, при збереженні співвідношення студентів до НПП на рівні 14:1, що відповідає Ліцензійним

умовам (понад 87% дотримання). Середній вік НПП зріс до 47 років з гендерним дисбалансом (73% жінок), що вказує на ризики старіння кадрів, хоча професійний розвиток охоплює 150 осіб щорічно, з акцентом на цифрові компетенції. Фонд оплати праці зріс на 10-15% щорічно, з окладами від 9894 грн для асистентів до 24269 грн для професорів (станом на 2024 р.), але обмежена преміальна частина (0,3 млн грн на рік) вимагає посилення мотиваційних інструментів для збереження кваліфікованих фахівців.

Оцінка функціональних елементів системи кадрового забезпечення за даними опитування працівників економічного факультету (29 респондентів, що становить понад 50% усього кадрового складу структурного підрозділу) розкриває дисбаланси в мотивації, з гендерною асиметрією (79% жінок) та стабільним стажем (58% – 5-20 років), але високою паралельною зайнятістю (31%) через потребу в додатковому доході (67%) та професійному зростанні (56%). Задоволеність умовами праці висока (3,72 бали з 5), комунікацією – помірна (3,86), але системою оплати – низька (3,14), з визнанням досягнень на рівні 3,41 бали, що особливо критично для працівників зі стажем 3-5 років. Соціально-психологічний клімат сприятливий (76% згодні з твердженням), але дефіцит кадрів відчують 72% респондентів, з ключовими мотиваторами у вигляді клімату (72,4%), матеріального забезпечення (69%) та гнучкості графіка (48,3%). Намір залишитися в Університеті виражений у 69% респондентів, але умовний, з помірною готовністю до рекомендації (55%), що актуалізує необхідність удосконалення систем визнання та матеріального стимулювання для мінімізації ризиків плинності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЗВО УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА)

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ЗВО через удосконалення кадрової політики в умовах соціально-економічних та технологічних викликів

Сучасний розвиток системи вищої освіти України відбувається в умовах багатовимірних соціально-економічних, демографічних та безпекових викликів, які суттєво впливають на конкурентоспроможність закладів вищої освіти. Демографічне скорочення чисельності молоді, масова міграція населення, наслідки повномасштабного вторгнення Російської Федерації та загострення конкуренції на глобальному ринку академічної праці істотно ускладнюють відтворення кадрового потенціалу університетів. Додатковим чинником тиску є стрімка технологічна трансформація освітнього та наукового середовища, що потребує постійного оновлення форм організації праці та управлінських підходів.

Особливо вразливими до зазначених викликів є релоковані заклади вищої освіти, серед яких Донецький національний університет імені Василя Стуса. Функціонування університету в умовах вимушеної зміни територіального розташування супроводжується скороченням контингенту здобувачів, обмеженими можливостями державного фінансування, порушенням традиційних наукових комунікацій та старінням кадрового складу. У таких умовах ризики плинності кадрів і втрати ключових фахівців істотно зростають, що негативно позначається на якості освітньої та наукової діяльності.

За цих обставин удосконалення кадрової політики набуває стратегічного значення як основний інструмент підвищення конкурентоспроможності ЗВО. Саме науково-педагогічний персонал формує інтелектуальний капітал університету, забезпечує реалізацію освітніх програм, здійснення наукових досліджень і підтримання академічної репутації. Тому кадрова політика повинна

бути спрямована не лише на поточне забезпечення освітнього процесу, а й на створення умов для довгострокового збереження та відтворення кадрового потенціалу.

Ефективне реагування на сучасні виклики потребує реалізації комплексної стратегії управління кадровим забезпеченням, що поєднує фінансові, організаційні, соціальні та міжнародні інструменти. З одного боку, важливу роль відіграють державні ініціативи, зокрема проєкт Державного бюджету України на 2026 рік, який передбачає поетапне підвищення заробітних плат педагогічних і науково-педагогічних працівників загалом на 50%, а також запровадження нової системи оплати праці освітян з вересня 2026 року [53]. Ці заходи створюють фінансовий фундамент для стабілізації кадрового складу ЗВО. З іншого боку, університети повинні розвивати внутрішні механізми фінансової стійкості, оскільки бюджетне фінансування не здатне повною мірою компенсувати зростання витрат і втрати людського капіталу.

Запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики систематизовано в табл. 3.1, де окреслено стратегічні, організаційні та соціальні заходи для ЗВО України, зокрема ДонНУ імені Василя Стуса на період 2026-2029 рр.

Таблиця 3.1 – Вдосконалення кадрової політики ЗВО України (на прикладі ДонНУ імені Василя Стуса) на період 2026-2029 рр.

Напрямок	Основні заходи	Альтернативні рішення	Очікуваний ефект	Джерела фінансування та терміни реалізації
<i>Стратегічне планування</i>	Щорічний кадровий аудит, сценарне моделювання потреб, аналіз вікової структури	Інтеграція з Програмою професійного розвитку академічних менеджерів МОН України	Запобігання дефіциту кадрів, поступове омолодження складу (залучення молоді)	Спеціальний фонд ЗВО, гранти Світового банку (проєкт UIHERP); термін: 2026-2029 рр.
<i>Наукові школи</i>	Менторство, створення міждисциплінарних платформ, внутрішні семінари та конференції	Міжнародні партнерства в рамках Erasmus+, Horizon Europe	Відновлення дослідницького потенціалу, зростання публікаційної активності на 20-30%	Міжнародні гранти, спеціальний фонд; термін: поетапно з 2026 р.

Продовження таблиці 3.1

<i>Кадровий резерв</i>	Внутрішні гранти для молодих учених, програми репатріації, стипендії для аспірантів-викладачів	Дуальна освіта з бізнес-партнерами, сумісництво з приватним сектором	Збільшення частки молодих НПП (до 35 років) на 15-20%, зниження плинності кадрів	Позабюджетні надходження, гранти МОН; термін: поетапно з 2026 р.
<i>Цифровізація</i>	Повна автоматизація документообігу, впровадження інтегрованих систем, видалення корпоративних акаунтів звільнених працівників, випускників з системи	Гнучкі форми дистанційної роботи та онлайн-навчання	Зниження адміністративного навантаження на 30%, зменшення вигорання	Спеціальний фонд, гранти Erasmus+; термін: 2026 р.
<i>Мотивація</i>	Поетапне підвищення окладів на 15% внутрішніми ресурсами, розширення КРІ-премій за публікації та гранти	Нематеріальні стимули: визнання досягнень, корпоративна ідентичність	Утримання ключових кадрів, підвищення задоволеності на 21% (за опитуваннями)	Оптимізація витрат, спеціальний фонд; з урахуванням планованого державного підвищення на 50% у 2026 р.
<i>Психологічна підтримка</i>	Регулярні тренінги з управління стресом, можливість консультації з психологом, wellness-програми (оздоровчі)	Корпоративні заходи для згуртованості колективу	Зменшення рівня вигорання на 25-30%, зростання лояльності працівників	Спеціальний фонд, партнерства з НГО; термін: постійно
<i>Соціальний захист</i>	Корпоративне медичне страхування, компенсація житла для співробітників з числа ВПО, залучення грантів на інфраструктуру	Програми компенсації оренди для молодих фахівців	Підвищення привабливості ЗВО як роботодавця, зниження плинності на 10-15%	Міжнародні гранти (Erasmus+, Horizon Europe), спеціальний фонд; 2026-2028 рр.

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики є впровадження системи довгострокового прогнозування кадрових потреб, що забезпечує перехід від ситуативних до проактивних управлінських рішень. Основу такої системи становить регулярний (раз на пів року або щорічний) аналіз вікової структури персоналу, ризиків втрати критично важливих компетентностей, а також динаміки контингенту здобувачів освіти. Застосування сценарного підходу до прогнозування (оптимістичного, базового та

песимістичного) дає змогу завчасно ідентифікувати потенційні кадрові загрози та формувати адаптивні управлінські рішення з урахуванням високого рівня невизначеності. Зокрема, проведення щорічного кадрового аудиту як з використанням цифрових інструментів аналізу даних, так і за допомогою глибинних інтерв'ю на one-to-one зустрічах дозволяє враховувати демографічні тенденції, наслідки воєнного стану, процеси мобілізації та еміграції, що безпосередньо впливають на кадрову стійкість університету.

Вагомим резервом підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти є диверсифікація джерел фінансування кадрового забезпечення. Обмеженість державних ресурсів зумовлює необхідність активізації залучення позабюджетних надходжень, міжнародних грантів і контрактних освітньо-наукових проєктів. Для релокованих ЗВО, зокрема ДонНУ імені Василя Стуса, доцільним є інституційне закріплення функцій грант-менеджменту, що забезпечить системну участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, проєктах Світового банку та інших міжнародних донорів. Такий підхід створює додаткові фінансові можливості для підтримки наукових шкіл, розвитку кадрового резерву та модернізації освітнього процесу.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває підвищення організаційної гнучкості кадрової політики. Розширення практик дистанційної та змішаної зайнятості дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців незалежно від їхнього фізичного місця перебування та мінімізувати ризики втрати персоналу внаслідок вимушеної міграції. Для ДонНУ імені Василя Стуса це створює можливості співпраці з науковцями української діаспори та іноземними викладачами без суттєвого збільшення витрат на матеріальну інфраструктуру.

Перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності ЗВО є інтернаціоналізація кадрового складу через розвиток віртуальної академічної мобільності. Залучення іноземних викладачів до спільного викладання навчальних дисциплін, участі в науково-дослідних проєктах і керівництві аспірантами сприяє інтеграції університету в європейський освітньо-науковий

простір, підвищенню якості освітніх програм та розширенню міжнародних наукових зв'язків. Водночас такий формат співпраці не потребує значних фінансових ресурсів і відповідає сучасним тенденціям цифровізації вищої освіти.

Воєнний стан призвів до істотних втрат традиційних наукових шкіл унаслідок міграції та мобілізації, що актуалізує необхідність їх цілеспрямованого відновлення та підтримки. Створення внутрішніх дослідницьких платформ, розвиток міждисциплінарних команд, організація регулярних наукових семінарів і внутрішніх конференцій сприяють збереженню інтелектуального капіталу та передачі наукового досвіду між поколіннями дослідників. Поєднання внутрішніх ініціатив із міжнародними партнерствами дозволяє частково компенсувати втрати людських ресурсів і стимулювати інноваційну діяльність.

Негативний вплив на якість освітньої та наукової діяльності справляє надмірне адміністративне навантаження на науково-педагогічних працівників, що зумовлює необхідність подальшої цифрової трансформації кадрових процесів. Автоматизація документообігу, планування навантаження та внутрішньої звітності дає змогу оптимізувати використання робочого часу, підвищити операційну ефективність і забезпечити безперервність управлінських процесів в умовах обмеженого доступу до матеріальної інфраструктури. Додатковим ефектом є зниження ризиків професійного та психологічного вигорання персоналу.

Важливим складником удосконалення кадрової політики є розвиток системи соціального захисту та безпекових гарантій персоналу. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває впровадження корпоративного медичного страхування, програм підтримки тимчасового житла та співпраця з міжнародними гуманітарними організаціями. Реалізація таких заходів підвищує привабливість університету як роботодавця та сприяє стабілізації кадрового складу без прямого втручання в механізми оцінювання й мотивації персоналу.

Запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики узгоджуються з положеннями Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022-2032 роки та операційного плану на 2025-2028 роки, які акцентують увагу на реінтеграції

кадрів, відновленні кадрового потенціалу та підвищенні інституційної спроможності закладів вищої освіти.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що сукупність запропонованих управлінських рішень формує системну модель підвищення конкурентоспроможності ЗВО шляхом вдосконалення кадрової політики, орієнтовану на збереження, стабілізацію та довгострокове відтворення людського капіталу. Реалізація цієї стратегії створює передумови для стійкого розвитку ДонНУ імені Василя Стуса та його активної участі у повоєнному відновленні системи вищої освіти України.

3.2. Вдосконалення системи оцінювання та розвитку кадрового забезпечення на основі компетентнісного підходу

Сучасний етап трансформації системи вищої освіти характеризується зростанням ролі людського капіталу як ключового чинника інституційної стійкості та конкурентоздатності закладів вищої освіти. Умови цифрової революції, демографічного спаду та воєнного стану суттєво ускладнюють функціонування українських ЗВО, зумовлюючи необхідність переосмислення підходів до оцінювання та розвитку кадрового забезпечення. За цих обставин компетентнісний підхід набуває високої значимості, оскільки орієнтує управління персоналом не лише на формальну кваліфікацію, а на реальну професійну готовність НПП ефективно діяти в умовах постійних змін.

Компетентнісний підхід у вищій освіті передбачає фокус на інтеграції знань, умінь, навичок, цінностей і поведінкових установок, які забезпечують результативну професійну діяльність. На відміну від традиційної моделі, зорієнтованої на відтворення академічного контенту, він дозволяє перейти до комплексної оцінки здатності викладача проєктувати освітній процес, використовувати цифрові інструменти, формувати критичне мислення та адаптивність здобувачів освіти. Система оцінювання персоналу трансформується з контрольної функції на інструмент розвитку, що відповідає сучасним тенденціям управління людськими ресурсами.

Актуальність упровадження компетентнісного підходу підтверджується глобальними прогнозами щодо трансформації ринку праці. Згідно зі звітом World Economic Forum Future of Jobs Report 2025, до 2030 року близько 39% ключових навичок зазнають суттєвих змін, з акцентом на технологічну грамотність, аналітичне та критичне мислення, креативність і стійкість [55]. Для системи вищої освіти це означає необхідність випереджального розвитку компетентностей НПП, які мають не лише реагувати на зміни, а й формувати нові освітні стандарти. Для релокованих ЗВО компетентнісний підхід стає інструментом стратегічної адаптації до воєнних і післявоєнних реалій.

Перехід до компетентнісної моделі обумовлений еволюцією ролі викладача у вищій освіті. Якщо раніше педагог виступав переважно транслятором знань, то в сучасних умовах він дедалі більше виконує функції фасилітатора навчання, ментора та модератора освітнього середовища. Основний акцент зміщується на створення умов для самостійного навчання здобувачів, розвиток у них критичного мислення, здатності працювати з невизначеністю та швидко адаптуватися до змін. Це, у свою чергу, висуває нові вимоги до професійних компетентностей викладачів, зокрема у сферах цифрових технологій, аналітики даних, штучного інтелекту, комунікації та лідерства.

Еволюцію пріоритетних твердих (професійних) і м'яких (загальних) навичок НПП закладів вищої освіти у 2015-2030 роках узагальнено в табл. 3.2, складеній на основі аналітичних матеріалів World Economic Forum, OECD та інших міжнародних досліджень.

Отже, спостерігається, що у 2015-2020 роках пріоритет надавався педагогічній майстерності та базовим комунікативним умінням, а у 2021-2025 роках, під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ, різко зросла роль цифрових компетентностей та аналітичного мислення. Прогноз на 2026-2030 роки передбачає подальше посилення значущості критичного мислення, емоційного інтелекту та інноваційності, де технології штучного інтелекту та Big Data виступатимуть не метою, а інструментом професійної діяльності.

Таблиця 3.2 – Топ-11 компетентностей педагога закладу вищої освіти протягом 2015-2030 років

Компетентність	2015-2020 р.		2021-2025 рр.		2026-2030 рр.		Ранг
	Ранг	Пояснення	Ранг	Пояснення	Ранг	Пояснення	
<i>Педагогічна майстерність, глибокі знання у галузі викладання</i>	1	Розробка навчальних планів і критеріїв оцінювання; застосування традиційних методів	2	Адаптація традиційних методів до онлайн формату, викладання і оцінювання з індивідуальним підходом, інтеграція міждисциплінарних знань	10	Інтеграція традиційних методів із передовими технологіями	3
<i>Комунікативні навички</i>	2	Зрозуміла передача матеріалу; ефективна взаємодія зі здобувачами, колегами	3	Ефективна взаємодія в цифровому середовищі	8	Глобальна взаємодія	3
<i>Аналітичне мислення</i>	3	Аналіз прогресу студентів, вирішення навчальних проблем	4	Розвиток аналітичних здібностей	6	Використання великих даних і ШІ для персоналізації навчання	3
<i>Критичне мислення</i>	4	Оцінювання інформації, прийняття обґрунтованих рішень	8	Оцінювання інформації	2	Розвиток критичного аналізу	5
<i>Лідерство та соціальний вплив</i>	5	Організація навчального процесу та мотивація здобувачів	9	Мотивація, організація онлайн-занять	11	Етичне лідерство, надихання, розкриття найкращого в інших	9,5
<i>Міжособистісні навички</i>	6	Емпатія, активне слухання, відповідальність, терпіння, співпраця, формування довірливих відносин	7	Підтримка емоційного зв'язку зі здобувачами	5	Емоційний інтелект	6,5
<i>Цифрова/технологічна грамотність</i>	7	Базові навички роботи з електронними ресурсами	1	Використання платформ для проведення дистанційного та гібридного навчання	1	Інтеграція ШІ, VR/AR, адаптивні системи у навчання	1
<i>Креативність, оригінальність</i>	8	Генерація ідей щодо підходів до викладання	6	Створення нових навчальних матеріалів і методик для цифрового середовища	3	Інноваційні рішення у міру виникнення викликів	6,5

Продовження таблиці 3.2

<i>Гнучкість та адаптивність</i>	9	Швидке пристосовування до змін у середовищі	5	Швидка адаптація до глобальних змін (пандемія, воєнний стан), перехід на нові формати	7	Адаптація до невизначеності та швидких технологічних змін	8
<i>Культурна компетентність та інклюзивність</i>	10	Робота з різноманітними групами здобувачів	10	Забезпечення інклюзивного підходу	9	Робота з різними здобувачами в цифровому просторі	11
<i>Допитливість, навчання впродовж життя</i>	>11	—	11	Постійне вдосконалення навичок, саморефлексія, застосування нових знань у педагогічній практиці	4	Неперервне оновлення навичок для вирішення нових, неординарних завдань	9,5

Джерело: розроблено автором на основі [54-59]

Виявлені тенденції засвідчують зміну акцентів із вузьких *hard skills* на комплексні *soft skills*, що зумовлює необхідність удосконалення системи оцінювання персоналу. Оцінювання має фіксувати не лише факт володіння певними знаннями, а здатність викладача застосовувати їх у реальних освітніх і наукових ситуаціях, працювати в команді, управляти змінами та розвивати інноваційні підходи до навчання. Отже, компетентнісна модель оцінювання виступає базою для цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу ЗВО.

Варто зазначити, що поняття компетентність можна розглядати як інтегрований результат знань, умінь, навичок і ставлень, що забезпечують ефективну діяльність у конкретному контексті. У системі кадрового забезпечення ЗВО компетентнісний підхід передбачає циклічний процес, що включає ідентифікацію потреб у компетентностях, їх оцінювання, планування розвитку та постійний моніторинг результатів. Важливим доповненням до цієї моделі є врахування особливостей поколінь персоналу.

Теорія поколінь, розроблена Вільямом Штраусом і Нілом Хоу, дозволяє пояснити відмінності у цінностях, мотивації та поведінкових установках представників різних вікових когорт. За даними HRM системи Нигма, покоління X (1965-1980) орієнтується на автономію та професійну стабільність, міленіали

(Y; 1981-1996) – на самореалізацію та баланс між роботою і особистим життям, тоді як покоління Z (1997-2012) надає пріоритет гнучкості, цифровому середовищу та ментальному здоров'ю [60]. У ЗВО, де одночасно працюють представники кількох поколінь, універсальні підходи до оцінювання виявляються малоефективними.

Інтеграція теорії поколінь у систему компетентнісного оцінювання дозволяє персоналізувати управлінські інструменти та знизити рівень конфліктності в колективах. Для представників старших поколінь доцільно зберігати елементи формалізованої оцінки з чіткими критеріями та звітністю, тоді як для молодших – використовувати цифрові дашборди, візуалізацію результатів і швидкий зворотний зв'язок. Дослідження Boston Consulting Group свідчить, що різноманітність команд підвищує інноваційність організацій у середньому на 19%, що підтверджує доцільність поєднання підходів поколінь у системі розвитку персоналу ЗВО [61].

Удосконалення системи оцінювання кадрового забезпечення на основі компетентнісного підходу передбачає поєднання кількісних і якісних методів. Традиційні індикатори, такі як кількість публікацій або навчальне навантаження, мають доповнюватися оцінкою якості викладання, рівня цифрової компетентності, здатності до міждисциплінарної та міжнародної взаємодії, менторства, фасилітації та лідерських якостей. У цьому контексті ефективними є інструменти компетентнісних портфоліо, 360-градусного зворотного зв'язку та самооцінювання, що дозволяють сформувати багатовимірну картину професійної діяльності викладача.

Для ДонНУ імені Василя Стуса доцільним є впровадження щорічних компетентнісних матриць, у межах яких викладачі здійснюють самооцінювання ключових компетентностей із подальшою верифікацією результатів колегами, студентами та адміністрацією. Це підвищує прозорість оцінювання, зменшує суб'єктивність і створює основу для формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Варто зазначити, що використання компетентнісних моделей підвищує точність управлінських рішень на 20-25%.

Розвиток кадрового забезпечення в межах компетентнісного підходу повинен ґрунтуватися на принципі навчання впродовж життя. Для цього доцільно створювати в ЗВО спеціалізовані центри розвитку компетентностей, які забезпечуватимуть доступ до модульних програм підвищення кваліфікації, тренінгів з цифрових технологій, аналітики даних, педагогічних інновацій і лідерства. Поєднання внутрішніх програм із міжнародними освітніми платформами та академічною мобільністю дозволяє розширити можливості професійного зростання персоналу.

Важливу роль у вдосконаленні системи оцінювання та розвитку відіграє інтеграція сучасних цифрових технологій. Інструменти штучного інтелекту та Big Data дозволяють формувати персоналізовані траєкторії розвитку, прогнозувати дефіцити компетентностей і забезпечувати оперативний зворотний зв'язок. Водночас використання таких технологій потребує врахування етичних аспектів, зокрема запобігання алгоритмічній упередженості та забезпечення прозорості процедур оцінювання.

Отже, впровадження компетентнісного підходу до оцінювання та розвитку кадрового забезпечення формує системну основу для підвищення рейтингових позицій ЗВО в умовах трансформацій вищої освіти. Для ДонНУ імені Василя Стуса реалізація цієї моделі створить передумови для збереження кадрового потенціалу, його адаптації до сучасних викликів і довгострокового розвитку.

3.3. Формування корпоративної культури ЗВО як фактора утримання та мотивації персоналу

Корпоративна культура (КК) закладу вищої освіти є системним чинником, що має багатогранний вплив. Вона визначає не лише публічний імідж і конкурентоспроможність ЗВО на освітньому ринку, а й рівень його інституційної стійкості, критичну здатність до адаптації та відновлення в умовах глибоких соціальних і політичних криз. Вона формує внутрішнє середовище та відіграє вирішальну роль у системі управління людськими ресурсами, оскільки безпосередньо впливає на підвищення мотивації та організаційної лояльності

співробітників; утримання кадрового потенціалу та зменшення плинності кадрів. Зокрема, в умовах обмежених бюджетів і високої конкуренції за таланти, корпоративна культура трансформується в нематеріальний стратегічний актив. Вона здатна компенсувати брак фінансових стимулів, створюючи у співробітників відчуття причетності до ЗВО та відчуття необхідної психологічної підтримки.

У теоретичному вимірі корпоративна культура ЗВО розглядається як сукупність спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які поділяються університетською спільнотою та визначають характер взаємодії між її учасниками. Вона охоплює як формалізовані елементи: місію, візію, стратегічні документи, кодекси доброчесності, так і неформальні практики, символи, традиції та усталені управлінські підходи. Саме через корпоративну культуру формується організаційна ідентичність, що дозволяє працівникам ототожнювати власні професійні цілі з цілями інституції, знижуючи ризики плинності кадрів навіть за умов обмежених матеріальних стимулів.

Мотивація та утримання працівників у ЗВО мають специфічний характер, оскільки значна частина академічного персоналу орієнтована не лише на матеріальні стимули, а й на можливість професійної самореалізації, академічної свободи, наукового визнання та соціальної значущості своєї діяльності. У цьому контексті корпоративна культура виконує компенсаторну функцію, частково нівелюючи обмеженість фінансових ресурсів за рахунок потужних нематеріальних мотиваційних чинників, зокрема публічного визнання професійних досягнень, участі в ухваленні рішень (через розбудову спільноти та лідерство), підтримки ініціатив “знизу” та формування довірливого, гуманного середовища. Згідно з теорією самовизначення, розробленою Е. Дісі та Р. Раяна, мотивація персоналу залежить від задоволення базових психологічних потреб автономії (що забезпечується академічною свободою), компетентності (через якість освіти та підвищення кваліфікації) та причетності (реалізованої через Університетську спільноту та роботу із громадою), які корпоративна культура може посилювати через неформальні механізми. В українських ЗВО, де

плинність НПП становить до 20% на рік, культура стає критичним фактором утримання, особливо для релокованих університетів, зокрема Донецького національного університету імені Василя Стуса, де стрес, невизначеність та потреба у збереженні ідентичності є постійними чинниками.

Досвід ДонНУ імені Василя Стуса є яскравим прикладом того, як корпоративна культура може стати центральним фактором збереження кадрового потенціалу в екстремальних умовах. Вимушене переміщення університету у 2014 році, втрата матеріальної бази, розрив традиційних соціальних зв'язків і тривала невизначеність створили високі ризики кадрового відтоку. Однак саме ціннісно-орієнтована модель корпоративної культури, що базується на ідеях незламності, академічної свободи, гуманізму та відповідальності перед суспільством, дозволила університету зберегти ядро професійного колективу та забезпечити його подальший розвиток.

Основою корпоративної культури ДонНУ імені Василя Стуса є усвідомлення Університету як спільноти людей, а не лише як освітньої інституції. Гасло «Університет – це не стіни, а люди» набуло практичного наповнення через управлінські рішення, спрямовані на підтримку співробітників у період адаптації, створення умов для професійного зростання та залучення персоналу до формування стратегічних документів. Цей підхід відповідає сучасним концепціям партисипативного управління (participatory governance), які розглядають залученість працівників як ключовий чинник організаційної лояльності.

Важливим елементом корпоративної культури університету є символічний капітал, пов'язаний з ім'ям Василя Стуса. Апеляція до його інтелектуальної та моральної спадщини формує високі етичні стандарти поведінки, підсилює відчуття місії та створює додаткові нематеріальні стимули для працівників. У цьому сенсі корпоративна культура виконує ідентифікаційну функцію, сприяючи внутрішній згуртованості колективу та зниженню рівня професійного вигорання в умовах хронічного стресу.

Ядром корпоративної культури ДонНУ імені Василя Стуса є його місія, бачення та пріоритети, закріплені у стратегічних документах. Станом на 2025 р. місія ЗВО підкреслює важливість формування високоінтелектуального людського капіталу, який здатний сприяти відновленню та прогресивному розвитку України, а також створювати суспільні блага і формувати ціннісну парадигму, що об'єднує загальнолюдські і національні цінності. Бачення Університету акцентує на його ролі як національного лідера в освіті та науці, соціально-відповідального партнера та спільноти однодумців, що базується на корпоративному дусі, який ґрунтується на академічній свободі, доброчесності та професійній гідності. Пріоритети розвитку, такі як прагматизація освітнього процесу, зміцнення науково-інноваційного потенціалу та просування цінностей стусівської спільноти, слугують концептуальною основою для формування корпоративної культури, що акцентує увагу на мотивації та утриманні кадрів [62].

Практичний вплив корпоративної культури на мотивацію й утримання персоналу доцільно розглядати через призму окремих ціннісних компонентів і відповідних управлінських ефектів. Узагальнення цього взаємозв'язку в досліджуваному ЗВО подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Взаємозв'язок компонентів корпоративної культури ДонНУ імені Василя Стуса з мотивацією та утриманням персоналу

<i>Елемент корпоративної культури</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Мотиваційний ефект для персоналу</i>	<i>Вплив на утримання персоналу</i>
Культура незламності	Історичний досвід переміщення, цінність стійкості, збереження ідентичності	Формування внутрішньої мотивації	Зниження плинності кадрів
Гуманізм	Взаємоповага, підтримка, психологічна безпека	Емоційна стабільність, зростання задоволеності працею	Довгострокова лояльність
Просвітництво	Поширення знань у суспільстві, експертна діяльність	Усвідомлення соціальної значущості роботи	Утримання НПП з високою кваліфікацією
Лідерство	Підтримка ініціатив, участь у трансформаціях	Самореалізація, розвиток автономії	Посилення організаційної ідентичності

Продовження таблиці 3.3

Культура визнання	Нематеріальне та матеріальне заохочення, “малі ініціативи”	Підвищення самооцінки та мотивації	Стабілізація кадрового складу
Турбота про співробітника	Психологічна підтримка, інфраструктура комфорту	Зниження професійного вигорання	Утримання в умовах кризи

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього документу

Особливу роль у формуванні мотиваційного середовища відіграють практики нематеріального визнання, які поступово стають невід’ємною частиною Стратегії сталого розвитку Університету. До них належать: публічне визнання професійних досягнень, підтримка малих ініціатив, розвиток горизонтальних комунікацій і формування культури зворотного зв’язку. Такі практики підвищують рівень організаційної справедливості, що, згідно з емпіричними дослідженнями, є одним із ключових чинників утримання персоналу в освітніх організаціях.

Принцип гуманізму, який передбачає доброзичливе ставлення, взаємоповагу та підтримку між усіма членами університетської спільноти, набуває особливої ваги в умовах війни та тривалого стресу. Створення атмосфери безпеки та прийняття є критично важливим чинником утримання висококваліфікованих фахівців, для яких психологічна стабільність часто є не менш значущою, ніж матеріальні умови праці. У цьому сенсі корпоративна культура виконує захисну функцію, знижуючи ризики професійного вигорання та емоційного виснаження.

Просвітництво як цінність корпоративної культури університету підсилює внутрішню мотивацію науково-педагогічного персоналу через надання їхній діяльності ширшого соціального сенсу. Орієнтація на поширення знань поза межами університету, участь у суспільних діалогах, експертних платформах і міжнародних проєктах дозволяє співробітникам відчувати власну причетність до процесів відновлення держави та формування майбутнього України. Така сенсова

наповненість праці є потужним нематеріальним стимулом, який підвищує рівень задоволеності роботою та знижує наміри щодо зміни місця працевлаштування.

Цінність лідерства в корпоративній культурі ДонНУ імені Василя Стуса реалізується через створення умов для ініціативності, горизонтальної взаємодії та участі персоналу в реалізації суспільно значущих трансформацій. Можливість бути активним учасником змін, особливо у сфері повоєнного відновлення, підсилює відчуття професійної значущості та сприяє формуванню довгострокової лояльності до університету як інституції.

Інституційним відображенням ціннісної парадигми корпоративної культури є Стратегія сталого розвитку ДонНУ імені Василя Стуса до 2030 року, у якій окремий стратегічний пріоритет «Університет співробітнику» фіксує визнання персоналу ключовим ресурсом розвитку. Запропоновані в межах цього напрямку завдання трансформують цінності у конкретні управлінські інструменти, що безпосередньо впливають на мотивацію та утримання працівників.

Оновлення системи ключових показників ефективності та фінансового заохочення, включно з підтримкою «малих ініціатив», поєднує матеріальну мотивацію з культурою визнання щоденних професійних досягнень. Інвестиції в підвищення кваліфікації співробітників розглядаються не лише як засіб розвитку компетентностей, а й як сигнал довіри та довгострокової зацікавленості університету в розвитку людського капіталу. Створення Центру психологічної підтримки та адаптації інституціоналізує гуманістичний підхід до управління персоналом, що є критично важливим для збереження кадрового потенціалу в умовах тривалих криз.

Система нематеріального заохочення, публічного визнання професійних досягнень і розбудова інфраструктури комфорту для співробітників формують культуру турботи, яка компенсує обмеження матеріальних ресурсів і фізичної інфраструктури. У сукупності ці механізми перетворюють корпоративну культуру на практичний інструмент управління персоналом, а не на декларативний елемент стратегічних документів.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що формування корпоративної культури досліджуваного переміщеного ЗВО є свідомим і послідовним процесом, спрямованим на забезпечення інституційної незламності через збереження та мотивацію людського капіталу. Культура незламності, підкріплена гуманізмом, просвітництвом і лідерством, функціонує як потужний нематеріальний актив, що забезпечує високий рівень організаційної лояльності навіть за умов тривалої нестабільності. Досвід ДонНУ імені Василя Стуса підтверджує, що в сучасних умовах саме корпоративна культура стає одним із ключових чинників довгострокової життєздатності закладу вищої освіти.

Висновки до розділу 3

Отже, в сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, воєнного стану та технологічних трансформацій кадрове забезпечення виступає ключовим фактором конкурентоспроможності та інституційної стійкості закладів вищої освіти України. Ця проблематика набуває значної актуальності для релокованих закладів, зокрема ДонНУ імені Василя Стуса, який функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів, підвищених ризиків плинності кадрів і втрати людського капіталу.

Встановлено, що удосконалення кадрової політики має стратегічний характер і потребує переходу від фрагментарних до системних управлінських рішень. Запропоновані напрями, зокрема стратегічне кадрове планування, розвиток наукових шкіл, формування кадрового резерву, цифровізація HR-процесів, диверсифікація фінансування, психологічна підтримка персоналу формують комплексну модель підвищення конкурентоспроможності ЗВО. Поєднання державних інструментів (плановане підвищення оплати праці) з внутрішніми механізмами фінансової стійкості та гнучкими формами зайнятості створює передумови для стабілізації кадрового складу та довгострокового відтворення людського капіталу.

Обґрунтовано доцільність упровадження компетентнісного підходу до оцінювання та розвитку кадрового забезпечення як відповіді на глобальні зміни

ринку праці та еволюцію ролі викладача у вищій освіті. Виявлено, що зміщення акцентів із вузькопрофесійних hard skills на комплексні soft skills, цифрову грамотність, критичне мислення та адаптивність зумовлює необхідність модернізації систем оцінювання НПП. Врахування теорії поколінь дозволяє персоналізувати інструменти управління персоналом і знизити рівень конфліктності в університетських колективах.

Доведено, що корпоративна культура ЗВО є потужним нематеріальним інструментом мотивації та утримання персоналу, здатним компенсувати обмеженість фінансових ресурсів. На прикладі ДонНУ імені Василя Стуса показано, що ціннісно-орієнтована модель корпоративної культури, заснована на принципах незламності, гуманізму, просвітництва та лідерства, забезпечує високий рівень організаційної лояльності навіть в умовах тривалої нестабільності.

Узагальнюючи, можна відзначити, що підвищення ефективності кадрового забезпечення ЗВО можливе лише за умови інтеграції трьох взаємопов'язаних складових: стратегічно-орієнтованої кадрової політики, сучасної компетентнісної системи оцінювання та розвитку персоналу і сильної корпоративної культури. Реалізація такої інтегрованої моделі створює передумови для довгострокової життєздатності, інституційної незламності та активної участі закладів вищої освіти у повоєнному відновленні та модернізації системи вищої освіти України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад і практичних аспектів кадрового забезпечення закладів вищої освіти України, з акцентом на виявленні проблем та обґрунтуванні шляхів їх вирішення на прикладі релокованого класичного університету – Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Теоретичний базис дослідження сформовано через системний аналіз ключових економічних категорій, де людський капітал інтерпретується як стратегічний актив, що інтегрує знання, компетенції та мотивацію, а кадровий потенціал розглядається як динамічна характеристика, що гарантує адаптивність та інституційну стійкість ЗВО. Кадрове забезпечення уточнено як стратегічно інтегровану систему управління людським капіталом, що реалізується через циклічні процеси планування, формування, розвитку та утримання персоналу, тоді як кадрова політика визначена як система принципів і норм для ефективного використання ресурсів. Структуру системи кадрового забезпечення розкрито через вісім взаємопов'язаних підсистем (від планування до кар'єрного зростання), що виконують стратегічні, організаційні, мотиваційні та аналітичні функції, спрямовані на збереження інтелектуального капіталу в умовах соціально-економічних трансформацій. Методологічну основу роботи становлять системний, ресурсно-інноваційний, функціональний та стратегічний підходи з фокусом на компетентнісній парадигмі, а нормативно-правове підґрунтя базується на аналізі Конституції України, трудового та освітнього законодавства, Ліцензійних умов провадження ОД і локальних актів ЗВО.

На основі організаційно-економічного аналізу ДонНУ імені Василя Стуса виявлено тенденцію до оптимізації кадрового складу, що проявилася у скороченні чисельності персоналу на 32,6% протягом 2020-2024 років при збереженні частки НПП на рівні 52% та відповідності нормативному співвідношенню студентів до викладачів (14:1). Якісна оцінка кадрового потенціалу засвідчила наявність гендерного дисбалансу (73% жінок) та підвищення середнього віку викладачів до 47 років, водночас фіксується

позитивна динаміка професійного розвитку (близько 150 осіб щорічно) та зростання фонду оплати праці на 10-15% на рік.

Вагомим елементом дослідження стало проведення емпіричного соціологічного опитування працівників Економічного факультету, яке дозволило оцінити реальний стан задоволеності персоналу умовами праці. Результати анкетування виявили критичний розрив між високою оцінкою соціально-психологічного клімату в колективі (75,8% позитивних відгуків) та низькою задоволеністю системою оплати праці (середній бал 3,14 з 5). Встановлено, що неконкурентний рівень заробітної плати є ключовим дестабілізуючим фактором, який змушує 31% співробітників шукати вторинну зайнятість, а для 67% з них основною причиною є саме потреба у додатковому доході. Також ідентифіковано проблему професійного вигорання та дефіциту молодих кадрів, що в довгостроковій перспективі загрожує втратою інституційної пам'яті та наукових шкіл.

На основі виявлених проблем та оцінки ризиків розроблено стратегію вдосконалення кадрової політики на 2026-2029 роки. Запропоновано перехід до проактивного кадрового планування з використанням сценарного моделювання потреб у фахівцях та впровадження компетентнісного підходу до оцінювання персоналу. Нова модель оцінювання має фокусуватися не лише на формальних показниках, а й на soft skills (емоційний інтелект, адаптивність) та цифрових навичках, актуальність яких зростає в умовах діджиталізації освіти. Для вирішення проблеми фінансового забезпечення обґрунтовано необхідність диверсифікації джерел фінансування шляхом активізації грантової діяльності та розширення спектру платних освітніх послуг, що дозволить створити фонд для додаткового стимулювання співробітників.

Окремий акцент у рекомендаціях зроблено на посиленні ролі корпоративної культури як стратегічного інструменту утримання персоналу в умовах обмежених ресурсів. Доведено, що ціннісно-орієнтована культура в основі якої принципи незламності, гуманізму та лідерства, виконує потужну компенсаторну функцію, забезпечуючи лояльність працівників та їхню психологічну стійкість.

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити стабілізацію кадрового складу, мінімізувати ризики втрати інтелектуального капіталу та підвищити конкурентоспроможність закладу вищої освіти в умовах повоєнного відновлення.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Компанієць В.В. Людський капітал: визначення, особливості, відтворення. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна*. 2008. Вип. 21. С. 281-284. URL: <https://surl.li/uiykzu>.
2. Скиба Ю.А., Ковтунець, В.В., Червона, Л.М., Вітренко, Ю.М., Ворона, В.О. Людський капітал України: інвестиційний вимір та стратегічні пріоритети в умовах повоєнного відновлення: за матеріалами круглого столу «Формування та вимірювання людського капіталу», 13 березня 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2025. Т.7, №1. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7134>.
3. Васюткіна Н.В., Кондратюк О.І., Стояненко І.В., Пілецька С.Т. Людський капітал як ресурс соціально-економічного розвитку України. *Academy Review*. 2025. Т.2, №63. С. 55-74. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-4>.
4. Близнюк В.В., Гук Л.П., Левін Р.Я. Освітня складова людського капіталу України з погляду перспектив повоєнного відтворення. *Український соціум*. 2025. Т.92, №1. С. 86-109. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2025.01.086>.
5. Рязанов М.Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*, 4(40), Лип 2021. С. 336-345. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31>.
6. Обидєннова Т.С., Черноус І.О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. Т.6, №557. С. 382-388. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>.
7. Афанасьєва Т.М., Палвашова Г.І., Доценко Н.В. Особливості формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти. Збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-методичної конференції «Забезпечення якості вищої освіти: підвищення ефективності використання інформаційних технологій у

здійсненні освітнього процесу», м. Одеса, 13-15 квітня 2022 р. Одеса, 2022. С. 457-459. URL: <https://surl.li/oepee>.

8. Яковенко О.І., Маркова А. Теоретико-методичні засади оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-25>.

9. Барабаш В.О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №89. С. 106-115. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330860>.

10. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 №1556-VII: станом на 22 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

11. Адміністративно-управлінський персонал – Економічна енциклопедія. *Slovnuk.me*. URL: <https://surl.li/wqoauy> (дата звернення: 27.10.2025).

12. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. С. 305, 307. URL: <https://surl.li/xzxugp>.

13. Андрусів У.Я., Черчата А.О., Божанова В.Ю. Теоретичні підходи до визначення сутності кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. *Economic space*. 2025. №200. С. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.3-9>.

14. Торбич А.В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14029878>.

15. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності. *Ефективна економіка*. 2020. №9. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.57](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.57).

16. Глухова С.В., Легкобит К.В. Сутність кадрового забезпечення підприємства в стратегічному аспекті. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2017. №45 (1266). С. 47-50. URL: <https://surl.li/vaxpon>.
17. Пилипець М.Т, Білорус Т.В. Кадрове забезпечення діяльності організації: сутність поняття. *Open science of Ukraine*. 2023. №3. DOI: <https://doi.org/10.59948/osou3.2023.12>.
18. Ковальова О.П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності Наглядових рад підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 86-98. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.86>.
19. Галицька У.Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Вісник Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2012. №14. С. 72-78. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>.
20. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С. 15-20. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.2>.
21. Морозова М.Е. Формування кадрової політики організації. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2023. №13 (27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-769-781](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-769-781).
22. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5>.
23. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Управління розвитком кадрової політики у системі вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.7>.

24. Дрозд А.В., Коваль Н.В. Теоретико-методичні основи формування кадрової політики підприємства: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту»* (Біла Церква, 22-23 квітня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ. 2025. С. 50-53. URL: <https://surl.li/ygyptz>.

25. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 31.10.2025).

26. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII: станом на 12 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 31.10.2025).

27. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII: станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 02.11.2025).

28. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX: станом на 01 жовтня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20251001#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

29. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII: станом на 27 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

30. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI: станом на 27 груд. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

31. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова Каб. Міністрів України від 30.12.2015 № 1187: станом на 4 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-п#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

32. Порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса: Наказ від 01.12.2023 № 377/05. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. URL: <https://surl.li/bfkkgm> (дата звернення: 10.11.2025).
33. ДОННУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА 02070803. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02070803/ (дата звернення: 12.11.2025).
34. Донецький національний університет імені Василя Стуса (ДонНУ імені Василя Стуса). *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/guide/136/> (дата звернення: 12.11.2025).
35. Vasyl' Stus Donetsk National University. *Times Higher Education (THE)*. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/vasyl-stus-donetsk-national-university> (дата звернення: 13.11.2025).
36. Vasyl Stus Donetsk National University. *Top Universities*. URL: <https://www.topuniversities.com/universities/vasyl-stus-donetsk-national-university> (дата звернення: 13.11.2025).
37. Scimago Institutions Rankings. *Institutions and University Rankings. Scimago*. URL: <https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher+educ.&country=UKR> (дата звернення: 13.11.2025).
38. EduRank. Vasyl' Stus Donetsk National University [Rankings 2025]. *EduRank.org – Discover university rankings by location*. 02.03.2025. URL: <https://edurank.org/uni/vasyl-stus-donetsk-national-university/rankings/> (дата звернення: 13.11.2025).
39. Vasyl' Stus Donetsk National University DonNU 2025 Rankings, Courses, Tuition & Admissions. *UniRank. World University Rankings & Reviews since 2005*. URL: <https://www.unirank.org/ua/uni/vasyl--stus-donetsk-national-university/> (дата звернення: 13.11.2025).
40. Консолідований рейтинг вишів України 2025 року. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (дата звернення: 13.11.2025).

41. Хаджинов І.В. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2024–31.12.2024 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2025. С. 272. URL: https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2025/08/zvit-rektora_2024_.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

42. Хаджинов І.В. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2023 – 31.12.2023 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2024. С. 238. URL: <https://drive.google.com/file/d/1GW2aKOlIXr6-iljNqF8qfWjHnTjZ68Rm/view> (дата звернення: 15.11.2025).

43. Старт 2025/2026 академічного року в закладах вищої освіти: понад 178 тисяч першокурсників. *Міністерство освіти і науки України*. 01.09.2025. URL: <https://mon.gov.ua/news/start-20252026-akademichnoho-roku-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-ponad-178-tysiach-pershokursnykiv> (дата звернення: 17.11.2025).

44. Кількість здобувачів вищої, фахової передвищої освіти. *ЄДБЕО: Відкриті дані – Реєстр суб'єктів освітньої діяльності*. 01.07.2025. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/> (дата звернення: 17.11.2025).

45. Статут Донецького національного університету імені Василя Стуса: нова редакція. Вінниця. 2019. URL: <https://drive.google.com/file/d/1QJhar8Bvk5HZHNB5DnFDdmvrqfLFFKyPp/view> (дата звернення: 17.11.2025).

46. Деякі питання структури університету: Наказ від 27.01.2025 № 29/01-02. URL: https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2025/08/struktura-na-2025_01_27.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

47. Структурні підрозділи. *Донецький національний університет імені Василя Стуса*. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/strukturni-pidrozdili/#> (дата звернення: 19.11.2025).

48. Гринюк Р.Ф. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2022 – 31.12.2022 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2023. С. 262. URL: https://drive.google.com/file/d/1j0C_MW74nFFjVV4cpYX1PR7WNTiRpcOj/view (дата звернення: 21.11.2025).

49. Гринюк Р.Ф. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2021 – 31.12.2021 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2022. С. 240. URL: <https://salo.li/Fa64cDB> (дата звернення: 21.11.2025).

50. Гринюк Р.Ф. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2020 – 31.12.2020 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2021. С. 57. URL: <https://salo.li/FBDC394> (дата звернення: 22.11.2025).

51. Пізюк О.О. Анкета для працівника ДонНУ імені Василя Стуса. URL: <https://forms.gle/tjrGbehPeDMdgvxw5>.

52. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: Розп. Каб. Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р: станом на 3 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

53. Про Державний бюджет України на 2026 рік: Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX: набирає чинності 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-IX#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

54. Пізюк О.О., Середа Г.В. Трансформація ключових компетентностей викладачів ЗВО у відповідь на технологічні та соціально-економічні виклики. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2025 р., м. Херсон — Кропивницький) / за ред. Г.В. Жосан, Г.О. Димової та ін. Херсон:*

Книжкове видавництво. 2025. С. 233-235. DOI: <https://zenodo.org/records/15767684>.

55. The Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. Switzerland, January 2025. С. 290. URL: <https://surl.li/bfvewt> (дата звернення: 25.05.2025).

56. The Future of Jobs Report 2020. *World Economic Forum*. Switzerland, October 2020. С. 163. URL: <https://surl.li/udvvna> (дата звернення: 25.05.2025).

57. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. Switzerland, January 2016. С. 167. URL: <https://surl.li/nzqhce> (дата звернення: 26.05.2025).

58. Teacher Skills. *Teal Labs, Inc.* URL: <https://surl.li/epjwkn> (дата звернення: 25.05.2025).

59. Indeed Editorial Team. University Lecturer Skills (with Definition and Examples). *Indeed: Career Development*. 21.03.2025. URL: <https://surl.li/rldpiv> (дата звернення: 26.05.2025).

60. Теорія поколінь від Х до Z: як працювати з міленіалами, зумерами та бумерами. *HURMA*. 01.07.2025. URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/> (дата звернення: 02.12.2025).

61. R. Lorenzo та ін. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. *BCG Global*. 2018. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> (дата звернення: 02.12.2025).

62. Стратегія. *Донецький національний університет імені Василя Стуса*. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/strategiya/> (дата звернення: 03.12.2025).

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Оцінка зовнішніх і внутрішніх ризиків впливу на кадрове забезпечення
закладів вищої освіти станом на 2025 рік

Групи ризиків	Ймовірність, вплив, в цілому	Можливі наслідки	Заходи щодо мінімізації ризиків
Зовнішні ризики			
<i>Демографічні</i> (зниження народжуваності, міграція молоді через війну, скорочення абітурієнтів)	Висока (80%) Високий (70%) Високий	Ослаблення інтелектуального потенціалу ЗВО, диспропорції на ринку праці, масові звільнення кадрів.	Державні гранти на залучення молоді; онлайн-програми та міжнародні партнерства для автономії ЗВО (як інноваційний підхід); реінтеграція мігрантів через дуальну освіту з бізнесом.
<i>Глобалізаційні та конкурентні</i> (відтік науковців до ЄС, зниження привабливості для іноземних вступників)	Висока (75%) Високий (80%) Високий	Зниження якості освіти та науки, дефіцит фахівців, послаблення конкурентоспроможності ЗВО.	Державні гранти на повернення кадрів; обмін через міжнародні партнерства; спільні дослідження з іноземними ЗВО для утримання талантів.
<i>Політико-правові</i> (реформи у сфері вищої освіти: акредитація ОП, ліцензування; корупція в розподілі ресурсів)	Середня (60%) Високий (80%) Високий	Непорозуміння в кадрових процесах (відборі і т.д.), втрата ліцензій, бар'єри для розвитку.	Удосконалення законодавства через реформи; впровадження ризик-орієнтованого управління в ЗВО; посилення прозорості.
<i>Фінансово-економічні</i> (низький рівень ЗП у порівнянні з середньою на ринку праці, інфляційний тиск, затримки фінансування)	Висока (85%) Високий (90%) Високий	Масовий відтік кадрів до інших секторів чи за кордон, бюджетні дефіцити у зв'язку з кризами, перехід викладачів на сумісництво, загроза стабільності ЗВО.	Забезпечення державного фінансування грантами як короткостроковий захід; розширення автономії ЗВО для додаткових доходів як довгостроковий мотиваційний фактор; залучення бізнес-інвестицій.
Внутрішні ризики			
<i>Кваліфікації працівників та високої плинності</i> (старіння та скорочення кадрів, мобілізація, відсутність кар'єрного зростання)	Висока (70%) Середній (60%) Високий	Зниження компетентності випускників, високі витрати на рекрутинг і навчання нових кадрів, старіння колективів з втратою інноваційності, дефіцит у ключових спеціальностях.	Запуск державних програм безперервного навчання; залучення молоді; програми перепідготовки.
<i>Організаційно-технічні</i> (застаріла матеріально-технічна база, порушення безпеки, пошкодження інфраструктури)	Середня (50%) Середній (50%) Середній	Зниження продуктивності працівників, труднощі з впровадженням сучасних методик, скасування навчальних занять, психологічний дискомфорт, додаткові витрати.	Активна цифровізація та гібридне навчання; відновлення інфраструктури міжнародними фондами; реорганізація пошкоджених ЗВО з приєднанням до конкурентоспроможних.
<i>Соціально-психологічні</i> (професійне та емоційне вигорання працівників, конфлікти в колективі)	Висока (80%) Високий (75%) Високий	Демотивація персоналу, зниження статусу професії, подальший відтік кадрів, погіршення психологічного клімату в ЗВО, негативний вплив на якість викладання.	Організація психологічної допомоги в ЗВО; розвиток корпоративної культури для згуртованості; маркетингові кампанії для підвищення статусу професії.
<i>Ресурсні та управлінські</i> (брак ресурсів, неефективна стратегія управління)	Висока (75%) Високий (80%) Високий	Перевантаження кадрів з ризиком вигорання, закриття підрозділів чи в цілому ЗВО, економічні втрати.	Перегляд стратегії, залучення бізнесу до наглядових рад; оптимізація мережі ЗВО із збереженням кадрів при реорганізації.

