



Отримано: 25 травня 2022 р.

Прорецензовано: 13 червня 2022 р.

Прийнято до друку: 14 червня 2022 р.

e-mail: lkhromushyna@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-25(53)-49-55

Хромушина Л. А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, червень 2022. № 25(53). С. 49–55.

УДК: 005.32:377

JEL-класифікація: I29, M12

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9134-9010>**Хромушина Людмила Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової
Сумського національного аграрного університету

**РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ
ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти розвитку кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. Уточнено зміст поняття кадрового потенціалу, узагальнено якісні та кількісні показники; визначено складові елементи та чинники розвитку кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти. Визначено компоненти формування кадрової стратегії у їх логічній послідовності та взаємозв'язку. Запропоновано можливий варіант кадрової стратегії розвитку кадрового потенціалу як рекомендацію до практичного впровадження у процес управління кадровим потенціалом закладу фахової передвищої освіти.

Ключові слова: кадровий потенціал, фахова освіта, кадрова стратегія, кадровий менеджмент.

Lyudmyla Khromushyna,

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor of Management Department named after L.I. Mykhailova,
Sumy National Agrarian University

**DEVELOPMENT OF THE PRELIMINARY PROFESSIONAL EDUCATION
INSTITUTIONS' PERSONNEL POTENTIAL
ON THE BASIS OF HUMAN RESOURCES STRATEGY**

The article considers the theoretical and applied aspects of the development of professional higher education institutions' human resources on the basis of personnel strategy. The urgency of the study is due to the reform of the education system, competition in the market of educational services and the objective need to develop human resources, significant needs for specialists in the real sector of the economy to restore Ukraine in the postwar period. The purpose of the study is to work out recommendations for the development of the higher professional education institution' human resources on the basis of personnel strategy. The research methodology includes methods of generalization, synthesis and observation. The article summarizes the the concept of professional higher education institutions' human resources, identifies quantitative and qualitative characteristics and components of human resources. The factors of higher professional education institutions personnel potential development are given. The requirements to be met by the personnel strategy for human resources development are presented. A possible variant of the personnel strategy for the higher professional education institution personnel potential development is proposed, which contains the goal of the personnel strategy, a set of auxiliary goals, achievement indicators. This version of the personnel strategy can become a "road map" in making personnel management decisions in terms of the educational institution's long-term development, can be implemented in the process of higher professional education institution human resources managing.

Keywords: human resources, professional education, human resources strategy, personnel management.

Постановка проблеми. Формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу визначається дією кадровою стратегією, яка є певною моделлю, генеральною лінією та вектором управління кадровим потенціалом. Наразі наша держава перебуває в тяжких умовах військової агресії, яка, серед іншого, зумовила вимушене переміщення або виїзд людей за кордон, і управлінські рішення у сфері кадрового менеджменту приймаються в умовах невизначеності та ризиків. Попри це, прийняття кадрових управлінських рішень в закладах освіти має бути орієнтоване не тільки на збереження наявних досягнень та результатів діяльності, а й на збереження професійних кадрів та інтелектуального потенціалу. Повоєнне економічне відновлення потребуватиме фахівців для виробництва, тобто для реального сектору економіки, підготовку яких здійснюють фахові коледжі. Саме тому якість підготовки фахівців напряму залежить від кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти.



Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогодні теоретико-методологічні та прикладні дослідження питань кадрового менеджменту, управління та адміністрування у закладах освіти, державного управління освітньою галуззю широко представлені у працях багатьох науковців. Зокрема, питання сутності, чинників формування, ефективності використання та ролі кадрового потенціалу досліджували І. М. Дашко [1], О. М. Шевченко [2], В. А. Фурса [3]. У наукових роботах І. В. Курисько [4], М. Яцкова [5] та В. В. Супрун [6] розглядалися питання державного управління розвитком кадрового потенціалу закладів вищої освіти та ступеневої підготовки фахівців в системі вищої освіти у структурі «коледж-університет». Зарубіжний досвід управління персоналом та кадровим потенціалом закладів освіти досліджували І. Андрощук [7] та А. М. Ткаченко [8].

Відаючи належне наявним сучасним дослідженням у сфері управління закладами освіти та їх кадровим потенціалом, варто зазначити, що питання формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу залишаються актуальними та значимими, особливо у контексті реформування освіти в Україні, сучасних вимог до якості освітніх послуг на всіх рівнях освіти та конкуренцією, об'єктивною необхідністю збереження та подальшого розвитку підсистеми фахової передвищої освіти.

Мета і завдання дослідження: надати рекомендації щодо розвитку кадрового потенціалу закладу фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. Завданнями дослідження визначено: узагальнення змісту поняття кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти, його якісних та кількісних показників, складових елементів та чинників розвитку; визначення компонентів формування кадрової стратегії закладу фахової передвищої освіти.

Виклад основного матеріалу. У розвинутих країнах світу значні інвестиції спрямовуються в освіту, підготовку і перепідготовку кадрів. Між тим, в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення трудового і кадрового потенціалів. Це є результатом, насамперед, затяжної кризи в політичній, соціально-економічній, ідеологічній, культурній сферах. Отже, Україна може втратити можливості перетворення на розвинуту демократичну соціальну країну, в якій багатством суспільства є людина з її інтелектом та знаннями [9, с. 26]. До того, такий ризик підсилює військова агресія з боку РФ, руйнівні наслідки якої наша держава відчуває натепер і долатиме тривалий період часу.

Кадровий потенціал у системі освіти в загальному вигляді можна представити як можливості працівників, якість їх професійної, фахової та кваліфікаційної підготовки; сукупність трудових, особистісних, психологічних і фізіологічних якостей, а також творчих здібностей [10].

Кадровий потенціал закладу фахової передвищої освіти відображає спроможність керівників, професорського, викладацького складу, навчально-допоміжного персоналу, фахівців різних структурних підрозділів закладу до виконання своїх функцій на поточний момент, а також їх професійні, творчі можливості, які у результаті грамотного й ефективного адміністрування можуть бути активізовані у процесі трудової діяльності у відповідності до посадових обов'язків і поставлених перед освітнім закладом цілей [11, с. 25].

До кількісних характеристик кадрового потенціалу закладу фахової передвищої освіти доцільно віднести чисельність персоналу; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статеві-віковий склад; стаж роботи на певній посаді; рівень ротації кадрів; укомплектованість кадрами; результативність діяльності працівників. У свою чергу, якісними показниками є особистісно-кваліфікаційний потенціал; індивідуальні риси (працездатність, відповідальність, сумлінність, порядність, організованість, вимогливість до себе, рівень освіти; культурний розвиток; соціально-психологічні та організаційні параметри групової взаємодії, згуртованість, соціально-психологічний клімат; організаційна культура та організаційні цінності.

Кадровий потенціал, як певна цілісність, формується з відповідних складових елементів, які не мають постійного характеру, оскільки змінюються з часом їх кількісно-якісні параметри, визначається потенціалом на індивідуальному рівні, знаходиться під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників, залежить від кваліфікації та професіоналізму кожного, а також наскільки результативно та ефективно використовується працівник як ресурс (рис. 1).

Основна мета розвитку кадрового потенціалу будь-якої організації передбачає виокремлення проміжних цілей і принципів системи управління персоналом. Це, у свою чергу, передбачає наявність певних правил, норм, основних засад, які будуть застосовані керівництвом у процесі управління. Розвиток кадрового потенціалу має бути одним із стратегічних напрямів розвитку організації в цілому. Важливим моментом при цьому є розробка та впровадження відповідної кадрової стратегії, яка має враховувати загальні суспільні тенденції, економічне становище, загальні теорії управління організацією. Відтак, розвиток кадрового потенціалу буде визначатися сукупністю певних елементів, які виконуватимуть відповідну функцію (рис. 2).

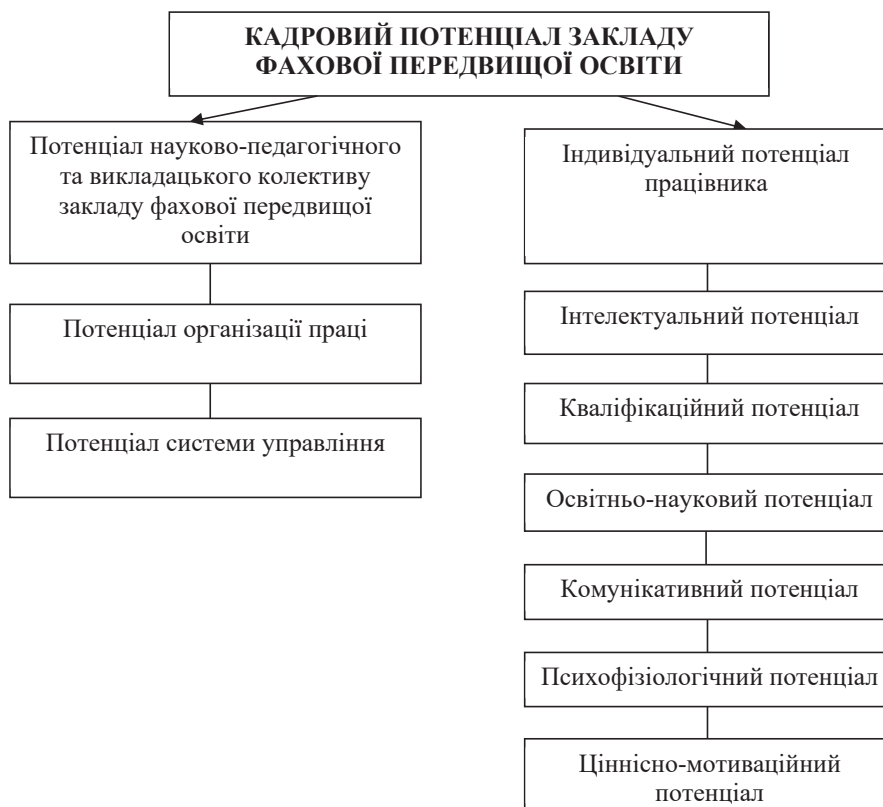


Рис. 1. Структурні елементи кадрового потенціалу закладу фахової передвищої освіти

Джерело: адаптовано за [12].

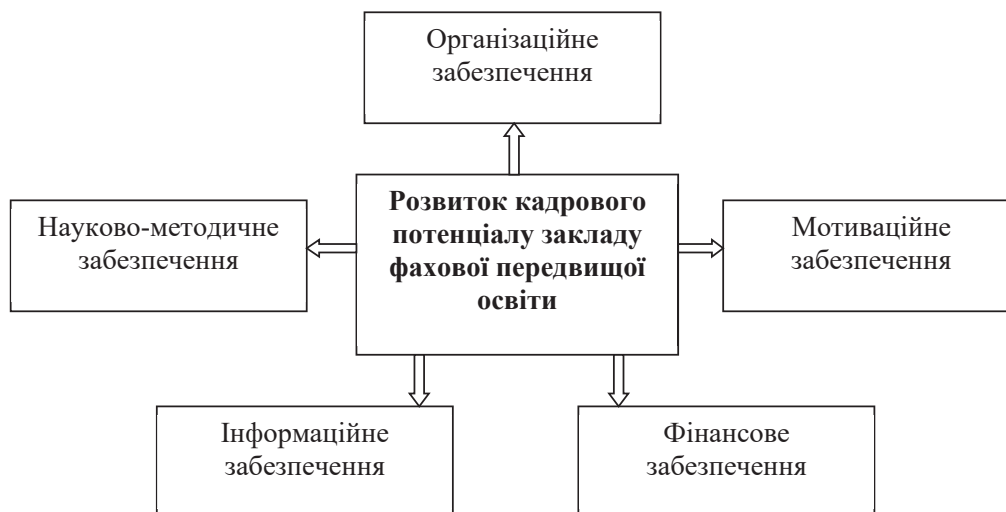


Рис. 2. Чинники розвитку кадрового потенціалу закладу фахової передвищої освіти

Джерело: узагальнено та адаптовано за [1].

Розвиток кадрового потенціалу освітнього закладу має носити всебічний комплексний характер для сприяння досягненню головних цілей: підготовка фахівців необхідної кваліфікації, опанування знань фундаментального та практичного характеру. Спосіб розуміння розвитку кадрового потенціалу навчального закладу має бути інвестиційним [4, с. 137].

Дослідивши прикладні аспекти формування кадрового потенціалу на прикладі Відокремленого структурного підрозділу «Машинобудівний фаховий коледж Сумського державного університету» (ВСП «Машинобудівний фаховий коледж СумДУ»), нами зроблено висновок, що адміністрація навчального закла-



ду приділяє належну увагу питанням кадрового потенціалу, а саме: його формуванню, збереженню та подальшому розвитку. Водночас, на нашу думку, враховуючи умови невизначеності та виклики, які вони зумовлюють, адміністрація фахового коледжу має постійно працювати над удосконаленням підходів до управління кадровим потенціалом, зокрема, його формування на основі кадрової стратегії, що сприятиме утриманню конкурентних позицій та іміджу одного з провідних закладів фахової передвищої освіти у складі базового університету не тільки на регіональному рівні, а на рівні всієї країни.

Кадрова стратегія (або персонал-стратегія) при практичній її реалізації у діяльності фахового коледжу має передбачати визначення системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організування, контролю діяльності закладу в цілому та його структурних підрозділів. Кадрова стратегія має бути інтегрованою у загальну стратегію фахового коледжу, тобто її цілі за змістом є підцілями загальних цілей на рівні навчального закладу. Кадрова стратегія має відповідати певним вимогам:

- 1) має бути складовою загальної стратегії, визначає кадрові забезпечення реалізації загальної стратегії;
- 2) має бути достатньо гнучкою, поєднувати, на перший погляд, дві протилежні категорії: стабільність та динамічність;
- 3) має бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з реальних фінансових можливостей фахового коледжу;
- 4) має бути особисто орієнтованою для кожного працівника.

Основою для розробки кадрової стратегії є бачення кадрового потенціалу від «сьогодні» на «завтра» як моделі, генеральної лінії щодо розвитку кадрового забезпечення. І якщо кадрова стратегія містить відповідь на питання: «Що будемо робити для необхідного кадрового забезпечення?» – то кадрова політика відповідає на питання: «Яким чином?». Кадрова політика є збалансованою кадровою роботою, спрямованою на досягнення цілей та виконання завдань організації за рахунок формування високопродуктивного та згуртованого кадрового потенціалу, здатного вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку; розробку програми реалізації поставлених цілей, враховуючи мікро- та макрооточення. Тобто кадрова політика, як поведінка адміністрації по відношенню до своїх працівників, конкретні заходи і управлінські рішення, є інструментом для реалізації кадрової стратегії. Кадрова політика має розроблятися адміністрацією навчального закладу і реалізовуватися кадровою службою на основі виконання працівниками цієї служби своїх функціональних та посадових обов'язків. Вона має відображатися у таких внутрішніх документах: Кодекс корпоративної культури; колективний договір; правила внутрішнього трудового розпорядку; функціональні обов'язки; посадові інструкції. Відтак уся діяльність адміністрації по роботі з кадрами (відбір, складання штатного розпису, атестація, підвищення кваліфікації, стажування, навчання, просування тощо) має бути запланованою та корелюватися із стратегічними цілями та завданнями, а також представленою у тактичних цілях та завданнях. При цьому важливим моментом має бути розуміння того, що стратегічні цілі визначає для себе як навчальний заклад, так і співробітник на рівні індивідуальних цілей саморозвитку, самореалізації та самовдосконалення. І якщо керівництво фахового коледжу має стратегічне бачення та орієнтири, розраховує на тривалу і стабільну діяльність закладу, то важливо дотримуватися головного принципу кадрової політики, а саме: відповідності індивідуальних цілей працівників цілям фахового коледжу. Тобто поданий принцип передбачає знаходження на одному рівні необхідності досягнення особистих цілей працівників та цілей фахового коледжу. Отже, кадрова політика має бути спрямованою на створення сприятливих умов праці та на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходинках, на створення впевненості у майбутньому.

Пропонуємо можливий варіант кадрової стратегії для ВСП «Машинобудівний фаховий коледж СумДУ». Така стратегія має бути спрямованою на формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу, орієнтованою на особисті й колективні знання, а також індивідуально- та соціально-орієнтованою (табл. 1).

Отже, ціль кадрової стратегії передбачає п'ять логічно послідовних підцілей, які, у свою чергу, мають індикатори досягнення та показники, за яким можна оцінювати ступінь досягнення цілі. При формуванні кадрового потенціалу необхідно приділяти увагу здатності персоналу до генерування нових ідей, його бажанню регулярно підвищувати свій освітній, професійно-кваліфікаційний рівень, вміння адаптувати психофізіологічні характеристики до умов трудової діяльності, що і є складовими кадрового потенціалу. Для цього необхідно формувати підсистему управління та адміністрування кадрового потенціалу у загальній системі управління персоналом навчального закладу.

Таблиця 1

Компоненти формування кадрової стратегії ВСП «Машинобудівний фаховий коледж СумДУ», 2022–2026 рр.

Ціль кадрової стратегії: формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу
Підділі кадрової стратегії
<p>1. Підвищення результативності роботи науково-педагогічного та викладацького складу за усіма напрямками: навчальна, методична, наукова, організаційна та виховна робота.</p> <p>Індикатори досягнення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) виконання навчального навантаження в повному обсязі; 2) розробка сучасного методичного забезпечення; використання інноваційних технологій при викладанні дисциплін; 3) розвиток дуальної освіти; 4) участь у наукових дослідженнях, публікації; 5) керівництво студентською науковою роботою та фаховими гуртками; 6) активна робота з обдарованою та талановитою молоддю, формування у студентів громадянської свідомості, патріотизму. <p>Показники:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) зростання кількості годин навчального навантаження за рахунок збільшення контингенту студентів; 2) кількість та повнота забезпечення методичними та дидактичними розробками (до 100 %, частота оновлення – раз на 5 років); 3) кількість наукових публікацій та студентів-призерів олімпіад, конкурсів наукових робіт; 4) кількість студентів, які продовжили навчання на наступному рівні освіти у базовому університеті (не менше 90 %); відсоток працевлаштування випускників в підприємствах-базах практичної підготовки та в громадах (не менше 75 %); рівень конкурентоспроможності випускників на ринку праці; кількість діючих професійних гуртків та творчих майстерень; кількість студентів, залучених до волонтерської діяльності; участь у суспільному житті коледжу та міста.
<p>2. Оптимізація і стабілізація кадрового складу фахового коледжу, забезпечення ефективного використання їх можливостей і потенціалу.</p> <p>Індикатори досягнення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) підбір та розстановка кадрів відповідно до потреби фахового коледжу, фахового та професійного рівня, досвіду та необхідних компетенцій. <p>Показники:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) кількість штатних одиниць відповідно до потреби; 2) укомплектованість персоналом (100 %); 3) фахова та професійна освіта персоналу відповідно до ліцензійних вимог; наявність необхідних компетенцій; 4) рівень професійної майстерності викладачів.
<p>3. Формування, забезпечення дієвості та розвиток системи навчання та розвитку персоналу.</p> <p>Індикатори досягнення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) системний підхід по підвищення кваліфікації та стажування педагогічного персоналу, отримання нових компетентностей; 2) дієвий мотиваційний механізм; 3) бажання особистісного розвитку та кар'єрного зростання; 4) формування системи наставництва, навчання, підвищення кваліфікації; підготовка кадрового резерву, наявність наступності поколінь <p>Показники:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) наявність умов для підвищення професійної майстерності, відсоток виконання поточних та перспективних планів підвищення кваліфікації (курси, педагогічне та фахове стажування); кількість викладачів, які пройшли підвищення кваліфікації або стажування; 2) чітке розуміння персоналом діючого мотиваційного механізму, рівень оплати праці; саморозвиток та самовдосконалення персоналу на основі неформальної освіти; 3) поповнення кадрів молодими фахівцями, у тому числі з числа випускників базового університету; залучення фахівців з виробництва.
<p>4. Формування та підтримка високого рівня лояльності працівників.</p> <p>Індикатори досягнення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) відданість персоналу фаховому коледжу та колективу; 2) довіра до керівництва; 3) сумлінне виконання функціональних обов'язків; 4) усвідомлення працівником його цінності для коледжу, і навпаки – цінності робочого місця для працівника. <p>Показники:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) рух, оборотність та закріплення персоналу; 2) виконання роботи на громадських засадах; 3) результативність виконуваних завдань.
<p>5. Формування, зміцнення та розвиток організаційної культури фахового коледжу.</p> <p>Індикатори досягнення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) удосконалення Кодексу корпоративної культури; 2) підвищення рівня організаційної культури; 3) гендерний підхід при прийнятті кадрових рішень; 4) оновлення внутрішніх нормативних документів, які регламентують діяльність фахового коледжу. <p>Показники:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сприятливий психологічний клімат у колективі, відсутність конфліктів, недопущення професійного вигорання персоналу, особливо категорії викладачів; 2) високий рівень соціальної та професійної взаємодії між працівниками; 3) гендерна рівність; 4) наявність пакету внутрішніх нормативних актів, що регламентують функціонування коледжу.

Джерело: запропоновано автором.



Висновки. Кадровий потенціал закладів фахової передвищої освіти представляється необхідною та максимальною участю висококваліфікованого персоналу в освітній діяльності, здатністю до наукової та інноваційної діяльності, подальшого розвитку; освітньо-кваліфікаційним рівнем, психофізіологічними якостями, які можна використати для реалізації стратегії навчального закладу та зміцнення конкурентних позицій на ринку освітніх послуг. Відповідно кадрова стратегія є «дорожньою картою» у прийнятті кадрових управлінських рішень з погляду перспективного розвитку навчального закладу.

Література:

1. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. 65–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16 (дата звернення: 16.05.2022).
1. Dashko, I.M. (2017). Kadrovyyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku [Human resources: the essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*. [Economy and State], 1, 65–68. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16> (2022, May, 16). [in Ukrainian].
2. Шевченко О. М. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 2. С. 55–62. URL: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/17216/O.%20M.%20Shevchenko%20%20Formuvannia%20ta%20efektyvnist.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 05.05.2022).
2. Shevchenko, O.M. (2017). Formuvannia ta efektyvnist vykorystannia kadrovoho potentsialu [Formation and efficiency of human resources use]. *Publichne administruvannia: naukovy doslidzhennia ta rozvytok*. [Public Administration: Research and Development], 2, 55–62. <<http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/17216/O.%20M.%20Shevchenko%20%20Formuvannia%20ta%20efektyvnist.pdf?sequence=2&isAllowed=y>> (2022, May, 05). [in Ukrainian].
3. Фурса В. А., Бобро Н. В. Роль кадрового потенціалу в освітньому процесі України. 2018. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4333/Rol%20kadrovoho%20potentsialu%20v%20osvitnomu%20protse%20Ukrainy_Fursa_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 10.05.2022).
3. Fursa, V.A., Bobro, N.V. (2018). Rol kadrovoho potentsialu v osvitnomu protsesi Ukrainy [The role of human resources in the educational process of Ukraine]. <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4333/Rol%20kadrovoho%20potentsialu%20v%20osvitnomu%20protse%20Ukrainy_Fursa_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (2022, May, 10). [in Ukrainian].
4. Курисько І. В. Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти за підтримки держави. *Право та державне управління*. 2020. № 1. С. 135–139. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/21.pdf (дата звернення: 17.05.2022).
4. Kurysko, I.V. (2020). Tendentsii rozvytku kadrovoho potentsialu v zakladakh vyshchoi osvity za pidtrymky derzhavy [Trends in human resources development in higher education institutions with the support of the state]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. [Law and Public Administration], 1, 135–139. <http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/21.pdf> (2022, May, 17). [in Ukrainian].
5. Яцков М., Осадча Л. Реалізація ступеневої підготовки фахівців в системі вищої освіти у структурі «коледж-університет». *Нова педагогічна думка*. 2013. № 1.2. С. 136–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2013_1.2_37 (дата звернення: 15.05.2022).
5. Yatskov, M., Osadcha, L. (2013). Realizatsiia stupenevoi pidhotovky fakhivtsiv v systemi vyshchoi osvity u strukturi «koledzh-universytet» [Implementation of degree training of specialists in the system of higher education in the structure of «college-university»]. *Nova pedahohichna dumka*. [New Pedagogical Thought], 1.2, 136–141. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2013_1.2_37> (2022, May, 15). [in Ukrainian].
6. Супрун В. В., Максимчук В. В. Децентралізація та оптимізація управління професійною (професійно-технічною) і фаховою передвищою освітою України. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування*. 2017. № 4–5. С. 60–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpoupra_2017_4-5_7 (дата звернення: 10.05.2022).
6. Suprun, V.V., Maksymchuk, V.V. (2017). Detsentralizatsiia ta optymizatsiia upravlinnia profesiinoiu (profesiino-tekhnichnoiu) i fakhovoiu peredyshchoiu osvitoiu Ukrainy [Decentralization and optimization of management of professional (vocational and technical) and professional higher education in Ukraine]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriia: Upravlinnia ta administruvannia*. [Bulletin of Postgraduate Education. Series: Management and Administration], 4–5, 60–92. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpoupra_2017_4-5_7> (2022, May, 10). [in Ukrainian].
7. Андрощук І. Стратегічне управління кадровим потенціалом університетів республіки Польща. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 5 (79). С. 3–12. URL: <https://pedscience.sspu.sumy.ua/wp-content/uploads/2018/10/3.pdf> (дата звернення: 17.05.2022).
7. Androshchuk, I. (2018). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom universytetiv respubliky Polshcha [Strategic management of human resources of universities of the Republic of Poland]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*. [Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies], 5(79), 3–12. <<https://pedscience.sspu.sumy.ua/wp-content/uploads/2018/10/3.pdf>> (2022, May, 17). [in Ukrainian].
8. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1. С. 141–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_1_29 (дата звернення: 05.05.2022).



Ткаченко, А.М. (2015). Zarubizhnyi dosvid formuvannia kadrovoho potentsialu [Foreign experience in human resources development]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. [Bulletin of Economic Science of Ukraine] 1, 141–146. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_1_29> (2022, May, 05). [in Ukrainian].

9. Козакова О. М., Козаков В. В. Формування кадрового потенціалу в умовах модернізації економіки. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, м. Одеса, 7–11 вересня 2015 р.)*. 2015. С. 25–31.

Kozakova, O.M., Kozakov, V.V. (2015). Formuvannia kadrovoho potentsialu v umovakh modernizatsii ekonomiky. Problemy i perspektyvy innovatsiinoho rozvytku ekonomiky. [Formation of human resources in the modernization of the economy]. *Problemy i perspektyvy innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: materialy XX Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii (m. Kyiv, m. Odesa, 7–11 veresnia 2015 r.)*. [Problems and prospects of innovative economic development: materials of the XX International Scientific and Practical Conference (Kyiv, Odesa, September 7–11, 2015)], 25–31. [in Ukrainian].

10. Шевчук Н. В., Колос І. В. Кадровий потенціал системи освіти і його роль у підготовці фахівців для інноваційної економіки. 2014. URL: https://knutd.edu.ua/publications/conference/27.03.2014/Kolos_Shevchuk_54.pdf (дата звернення: 05.05.2022).

Shevchuk, N. V., Kolos, I. V. (2014). Kadrovyi potentsial systemy osvity i yoho rol u pidhotovtsi fakhivtsiv dlia innovatsiinoi ekonomiky [Personnel potential of the education system and its role in training specialists for the innovative economy]. <https://knutd.edu.ua/publications/conference/27.03.2014/Kolos_Shevchuk_54.pdf> (2022, May, 05). [in Ukrainian].

11. Курисько О. Вдосконалення державного управління розвитком кадрового потенціалу закладів вищої освіти. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 18–19 березня 2020 р.)*. 2020. С. 24–26. URL: <http://edu-mns.org.ua/img/news/150/materiali.pdf> (дата звернення: 05.05.2022).

Kurysko, O. (2020). Vdoskonalennia derzhavnoho upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu zakladiv vyshchoi osvity. [Improving public administration for the development of human resources of higher education institutions]. *Derzhavne upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu: nauka, osvita, praktyka: materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii (m. Kharkiv, 18–19 bereznia 2020 r.)*. [Public administration in the field of civil protection: science, education, practice: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference (Kharkiv, March 18–19, 2020)], 24–26. <<http://edu-mns.org.ua/img/news/150/materiali.pdf>> (2022, May, 05). [in Ukrainian].

12. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Вісник ПДАТУ*. 2012. № 14. С. 72–78. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf> (дата звернення: 10.05.2022).

Halytska, U.B. (2012). Formuvannia ta efektyvnist vykorystannia kadrovoho potentsialu [Formation and efficiency of human resources use]. *Visnyk PDAU*. [Bulletin of PSAU], 14, 72–78. <<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>> (2022, May, 10). [in Ukrainian].