

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.11

УДК 331.108:378.1

JELClassification: I21, J24, M12

Серета Г.В.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>e-mail: g.sereda@donnu.edu.ua**Пізюк О.О.**

здобувачка вищої освіти

Донецького національного університету імені Василя Стуса

e-mail: piziuk.o@donnu.edu.ua**ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЛОКОВАНИХ
УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ: ПРИКЛАД ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

У статті досліджено стан кадрового забезпечення релокованих університетів України на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса. Метою роботи є комплексний аналіз динаміки чисельності та структури науково-педагогічного персоналу, виявлення проблем і ризиків кадрової стійкості та визначення напрямів підвищення ефективності кадрової політики. Теоретико-методологічну базу склали напрацювання українських науковців, нормативно-правові акти, звіти ректорів, національні та університетські рейтинги. Для отримання результатів застосовано логічний аналіз – для побудови структури дослідження; статистичний аналіз – для оцінки чисельності та складу персоналу, контингенту здобувачів, робочого навантаження і відповідності НПП Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності. Крім того, використано методи дедукції, індукції та візуалізації даних. Виявлено, що зменшення загальної чисельності персоналу, старіння професорсько-викладацького складу та дефіцит молодих кадрів створюють ризики для підтримки якості освітнього процесу та наукової діяльності. Дослідження показало, що ефективна кадрова політика включає стратегічне планування, формування кадрового резерву, розвиток наукових шкіл, модернізацію мотиваційних систем та психологічну підтримку персоналу. Досвід ДонНУ імені Василя Стуса демонструє ефективність комплексного управління кадрами для збереження висококваліфікованих працівників і підвищення кадрової стійкості інших релокованих ЗВО України.

Ключові слова: кадрове забезпечення, заклад вищої освіти (ЗВО), релокований університет, ДонНУ імені Василя Стуса, науково-педагогічний персонал (НПП), кадрова політика, кадрова стійкість, проблеми, напрями удосконалення.

Рис. 2, Табл. 2, Літ. 17.

Sereda H.

Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and Behavioral Economics at Vasyl Stus Donetsk National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>e-mail: g.sereda@donnu.edu.ua**Piziuk O.**

Vasyl Stus Donetsk National University

e-mail: piziuk.o@donnu.edu.ua

ISSUES OF PERSONNEL SUPPORT OF RELOCATED UNIVERSITIES OF UKRAINE: THE EXPERIENCE OF VASYL STUS DONETSK NATIONAL UNIVERSITY

The article examines the state of personnel support of relocated universities of Ukraine using the example of Vasyl Stus Donetsk National University. The purpose of the work is a comprehensive analysis of the dynamics of the number and structure of scientific and pedagogical personnel, identification of problems and risks of personnel stability and determination of directions for increasing the effectiveness of personnel policy. The theoretical and methodological basis was made up of the work of Ukrainian scientists, normative legal acts, reports of rectors, national and university rankings. To obtain the results, a logical analysis was used – to build the structure of the research; statistical analysis – to assess the number and composition of personnel, the contingent of applicants, the workload and compliance of the SPS with the Licensing conditions for conducting educational activities. In addition, methods of deduction, induction and visualization of data were used. It was found that the decrease in the total number of personnel, the aging of the teaching staff and the shortage of young personnel create risks for maintaining the quality of the educational process and scientific activity. The study showed that effective personnel policy includes strategic planning, formation of the personnel reserve, development of scientific schools, modernization of motivational systems and psychological support of personnel. The experience of Vasyl Stus DonNU demonstrates the effectiveness of comprehensive personnel management to preserve highly qualified employees and increase the personnel stability of other relocated higher education institutions of Ukraine.

Keywords: personnel support, institution of higher education (HEI), relocated university, Vasyl Stus DonNU, scientific and pedagogical staff (SPS), personnel policy, personnel stability, problems, areas of improvement.

Fig. 2, Tab. 2, Ref. 17

Постановка проблеми. Починаючи з 2020 року, система вищої освіти України функціонує в умовах глибоких структурних змін, спричинених як внутрішніми модернізаційними процесами, так і широким спектром зовнішніх викликів. Спершу пандемія COVID-19, а згодом – запровадження воєнного стану в країні (2022 р.) спричинили низку серйозних викликів: прискорену цифровізацію освітнього середовища, зокрема впровадження дистанційного формату навчання, зростання потреби в нових управлінських та педагогічних компетентностях, дефіцит фінансування, руйнування інфраструктури та вимушену релокацію закладів вищої освіти (ЗВО). Ці кризові явища спровокували масштабну еміграцію здобувачів і науково-педагогічних працівників (НПП), а також негативні демографічні зрушення, що значно загостило конкуренцію за кваліфіковані кадри. В умовах нової реальності кадрове забезпечення перетворюється на головний елемент інституційної стійкості, який визначає фундаментальну спроможність університетів підтримувати та покращувати якість освітнього процесу, провадити наукові дослідження та реалізовувати стратегії розвитку.

Поглиблення вищезазначених процесів підкреслює системне протиріччя в управлінні персоналом ЗВО: стратегічна роль кадрового потенціалу стрімко зростає, тоді як виснаження традиційних механізмів його формування, мотивації та утримання призводить до дисбалансу між потребами університетів у стабільних і кваліфікованих фахівцях та реальними інституційними можливостями їх забезпечення. Слід зауважити, що це суттєво проявляється у переміщених закладах освіти, які змушені одночасно реагувати на загальнонаціональні ризики та відновлювати внутрішні організаційні процеси, що негативно впливає на персонал.

Відтак, аналіз стану кадрового забезпечення в закладах вищої освіти набуває актуальності, оскільки дозволяє не лише виявити суттєві зміни у структурі кадрів, оцінити масштаб кадрових втрат, визначити рівень професійного вигорання, а й проаналізувати ефективність існуючої системи управління персоналом. Ще він є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на збереження людського капіталу, оптимізацію робочого навантаження та попередження подальшого загострення кадрової кризи. Варто звернути увагу, що для релокованих університетів, зокрема Донецького національного університету імені Василя Стуса (ДонНУ імені Василя Стуса), дослідження кадрової ситуації має стратегічне значення, що виявляється не лише в ідентифікації чинників стійкості, які забезпечили збереження функціонування університету в умовах нестабільності, а й у створенні бази для розробки політики підтримки переміщених ЗВО та зміцнення системи вищої освіти України в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики кадрового забезпечення закладів вищої освіти присвятили роботи низка українських науковців, аналітичних установ і державних інституцій. Теоретико-методологічні основи управління персоналом, зокрема критерії оцінювання та стимули професійного розвитку НПП знайшли відображення у працях М. Рязанова [1;2] та В. Літинської [3]. Важливими є також результати Н. Гречаника, В. Василишина та І. Потапука [4], які досліджували модернізацію HR-практик, акцентуючи на оновленні компетентнісного профілю НПП та впровадженні сучасних HR-інструментів.

Питання державного регулювання кадрової політики висвітлювалися у роботах І. П'ятничук [5], яка аналізує публічне управління вищою освітою, та С. Калашнікової і В. Лугового, які вивчали інституційну спроможність університетів у контексті реформ.

У рамках глобальних кризових ситуацій Н. Гвоздей [6] та О. Любимий [7] аналізували демографічні ризики, міграцію кадрів і педагогічне навантаження, підкреслюючи важливість адаптивних управлінських моделей. Актуальний стан управління кадрами у вищій освіті формується завдяки дослідженням, що фокусуються на цифровій трансформації, академічній мобільності та психологічній підтримці співробітників. Регулярні статистичні огляди від Інституту освітньої аналітики МОН України узагальнюють тенденції штатної чисельності, вікової структури та мобільності НПП.

Слід зазначити, що проблематику управління релокованими університетами розглядали вітчизняні науковці, зокрема Т. Нагорняк [8], І. Заліщук, С. Заєць. Існують ще публікації про мобільність персоналу та управління людськими ресурсами переміщених закладів, зокрема Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що кадрова стійкість є важливою умовою забезпечення якості вищої освіти. Водночас кадрове забезпечення релокованих ЗВО, зокрема ДонНУ імені Василя Стуса, потребує подальшого дослідження для формування ефективної державної політики у сфері вищої освіти.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в проведенні комплексного аналізу динаміки кадрового забезпечення релокованих закладів вищої освіти України на прикладі ДонНУ імені Василя Стуса, виявленні ключових проблем та визначенні напрямів підвищення кадрової стійкості. Досягнення поставленої мети включає: розгляд кадрової політики ЗВО; аналіз кадрового складу досліджуваного Університету за 2020–2024 рр.; виявлення основних проблем та ризиків кадрової стійкості; формулювання пропозицій щодо удосконалення кадрової політики та зміцнення кадрового потенціалу релокованих ЗВО.

Виклад основного матеріалу. Кадрове забезпечення закладів вищої освіти посідає ключове місце у формуванні їхнього наукового, освітнього й інноваційного потенціалу. Сучасний університет функціонує у середовищі, що вимагає високого рівня професійності й гнучкості від науково-педагогічних працівників, а також здатності освітньої установи забезпечувати стабільний розвиток власного кадрового ресурсу. У таких умовах управління персоналом виходить за межі традиційних адміністративних процедур і набуває стратегічного характеру, охоплюючи модернізацію компетентнісного профілю, розвиток професійних траєкторій та підтримку академічної мобільності. Важливими компонентами цієї стратегії є проведення контролю для своєчасного реагування на кадрові дисбаланси, а також розвиток психологічної витривалості персоналу, оскільки ефективне виконання професійних обов'язків дедалі частіше залежить від здатності адаптуватися до змін та працювати в умовах невизначеності. Це формує підґрунтя для системного аналізу кадрової політики, динаміки чисельності, структури та навантаження науково-педагогічного складу.

Особливої уваги потребує кадрове забезпечення переміщених університетів, діяльність яких відбувається в умовах специфічних організаційних та соціально-економічних обмежень, спричинених тимчасовою окупацією окремих територій України. Вимушена релокація ЗВО, втрата частини інфраструктури, переформатування матеріально-технічної бази та необхідність повторного відтворення кадрового потенціалу формують унікальний контекст функціонування таких інституцій. За цих умов кадрові стратегії потребують суттєвого коригування з урахуванням нових регіональних ринків праці, демографічних змін, особливостей контингенту здобувачів і організаційних можливостей.

Вважаємо доцільним проаналізувати досвід функціонування Донецького національного університету імені Василя Стуса в умовах релокації (понад 10 років) та інших глобальних викликів. Університет є класичним закладом вищої освіти з найвищим (IV) рівнем акредитації та входить до сотні провідних університетів України. Станом на 2025 рік ДонНУ імені Василя Стуса посідає друге місце серед закладів вищої освіти м. Вінниці, поступаючись лише ВНМУ імені М.І. Пирогова. Третю сходинку у рейтингу займає ВНТУ, потім – ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, ВНАУ [9].

Збереження високих позицій у національних і міжнародних рейтингах, а також успішне функціонування ЗВО в умовах глобальних викликів та релокації потребують застосування стратегічно орієнтованої та адаптивної системи управління персоналом. Це обумовлює важливість розгляду кадрової політики ДонНУ імені Василя Стуса як цілісної системи стратегічних та оперативних рішень, спрямованих на забезпечення професійного розвитку й ефективної роботи працівників.

Кадрова політика Університету є інтегральним елементом системи управління якістю освітнього процесу та спрямована на забезпечення професійного зростання персоналу, організаційну стабільність і внутрішню мотивацію співробітників. Вона ґрунтується на принципах оптимізації кадрової структури, ефективного розподілу ресурсів, впровадження конкурентних механізмів винагороди, заснованих на об'єктивній оцінці результативності працівників, а також застосування системи ключових індикаторів ефективності (KPI). Зокрема, кадрова політика досліджуваного ЗВО підтримується через щорічне рейтингування НПП, а також визначення найкращих факультетів і кафедр, що сприяє внутрішньому конкурентному середовищу, стимулює розвиток лідерського потенціалу, наставництва та інноваційності кадрів. До 2020 року ДонНУ імені Василя Стуса формував рейтинг «Топ-40 викладачів», а з 2021 р. – «Топ-25 викладачів». Зазначені рейтинги складаються на основі комплексної оцінки наукової активності, педагогічної майстерності та рівня самоосвіти НПП. Аналіз результатів за

період 2020-2024 рр., свідчить про стабільне лідерство Оверчук В.А. (ННІ психології). Також високі та стійкі позиції демонстрували Трегубов О.С. (економічний факультет), Коваль І.Ф. (юридичний факультет), Орехова Т.В. (економічний факультет). На рівні факультетів протягом досліджуваного періоду лідируючі позиції стабільно утримували економічний та юридичний. До найкращих кафедр Університету належали кафедра підприємництва, корпоративної та просторової економіки, кафедра політології та державного управління [10].

Оперативні завдання кадрового розвитку ЗВО акцентують увагу на підвищенні кваліфікації НПП, зростанні академічної мобільності та публікаційній активності, інтеграції аспірантів і докторантів у викладацьку діяльність для формування кадрового резерву та адаптації організаційної структури до зміни чисельності здобувачів.

Визначимо зміну структури персоналу ДонНУ імені Василя Стуса за різними ознаками протягом 2020-2024 рр. У табл. 1 представлена динаміка чисельності працівників ЗВО за категорією, рівнем кваліфікації та статусом (штат).

Таблиця 1 – Динаміка кадрового складу ДонНУ імені Василя Стуса протягом 2020-2024 рр.

<i>НПП та інші працівники</i>	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	T_{np} (2024/ 2020), %
<i>Усього працівників, з них:</i>	748	652	570	540	504	-32,6
<i>Науково-педагогічні та наукові працівники, осіб, з них:</i>	335	313	283	274	262	-21,8
%	44,8	48,0	49,7	50,7	52	16,1
<i>науково-педагогічні та наукові працівники (штат)</i>	311	287	259	243	229	-26,4
<i>Разом докторів наук із вченим званням професора, доцента, з них:</i>	78	86	75	70	69	-11,5
%	23,3	27,5	26,5	25,6	26,3	12,9
<i>докторів наук із вченим званням професора, доцента (штат)</i>	69	80	69	61	60	-13,0
%	22,2	27,9	26,6	25,1	26,2	18,0
<i>Разом кандидатів наук та кандидатів наук із вченим званням доцента, з них:</i>	196	177	162	153	144	-26,5
%	58,5	56,5	57,2	55,8	54,9	-6,2
<i>кандидатів наук та кандидатів наук із вченим званням доцента (штат)</i>	182	162	150	136	138	-24,2
%	58,5	56,4	57,9	56	60,2	2,9
<i>Разом старших викладачів, асистентів</i>	65	54	46	51	73	12,3
%	19,4	17,3	16,3	18,6	27,8	43,3
<i>старших викладачів, асистентів (штат)</i>	61	50	40	46	61	0,0
%	19,6	17,4	15,4	18,9	26,6	35,7
<i>Адміністративні працівники</i>	74	22	116	71	75	1,4
%	9,9	3,4	20,4	13,1	14,8	49,5

Джерела: складено автором на основі [11-13]

Отже, з 2020 р. по 2024 р. спостерігалось істотне зменшення загальної кількості персоналу на 32,6%. Кількість науково-педагогічних та наукових працівників скоротилася з 335 до 262 осіб (-21,8%), хоча їхня частка у загальному числі працівників

зросла з 44,8% до 52% (16,1%), що свідчить про пріоритет збереження кваліфікованих кадрів. Штатні НПП протягом досліджуваного періоду скоротилися з 311 до 229 осіб (-26,4%), тоді як кількість докторів наук із вченими званнями: професор, доцент коливалася (максимум 86 осіб у 2021 р., 69 осіб у 2024 р.), з часткою 26,3% у 2024 р. (12,9%). Кількість кандидатів наук зменшилась з 196 до 144 осіб (-26,5%) з часткою 54,9% (-6,2%), але штатна частка зросла до 60,2% (2,9%). Кількість старших викладачів і асистентів зросла з 65 до 73 осіб (12,3%), з часткою 27,8% (43,3%), що свідчить про залучення молодших спеціалістів. Адміністративний персонал коливався (від 22 осіб у 2021 р. до 116 осіб у 2022 р.), стабілізувавшись на 75 осіб у 2024 році (1,4%), з часткою 14,8% (49,5%). Дані зміни зумовлені оптимізацією через воєнний стан, мобілізацією (станом на 31.12.2024 – 11 осіб, з них 4 НПП) та зменшенням контингенту здобувачів.

У табл. 2 відображена характеристика кадрів ДонНУ імені Василя Стуса за період 2020-2024 рр., враховуючи такі ознаки, як стать, середній вік ПВС, зокрема докторів наук та кандидатів наук, частка осіб пенсійного віку та з вищою освітою.

Таблиця 2 – Характеристика персоналу ДонНУ імені Василя Стуса 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

Джерела: складено автором на основі [11; 12; 13-15]

Аналіз даних табл. 2 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. Це вказує на ефективність системи мотивації та контролю, але також підкреслює вразливість до зовнішніх змін.

Аналіз робочого навантаження науково-педагогічних працівників є одним із елементів оцінки кадрового забезпечення ЗВО, від якого залежить якість освітнього процесу та стійкість кадрової системи. Відповідно до пп.1-2 ст. 56 ЗУ «Про вищу освіту» (ост. ред. від 22.09.2025) «Робочий час науково-педагогічних і педагогічних працівників становить 36 годин на тиждень (скорочена тривалість робочого часу)...Не менше 30 відсотків робочого часу науково-педагогічного працівника на навчальний рік становить наукова робота. Максимальний обсяг навчальної роботи на одну ставку науково-педагогічного працівника не може перевищувати 30 відсотків робочого часу, а педагогічного працівника – 60 відсотків робочого часу на навчальний рік» [16]. Для НПП максимальне навчальне навантаження на 1 ставку становить 600 год. Варто зазначити, що 8 квітня 2025 р. був підписаний Закон України 3791-IX, який передбачає

зменшення навантаження НПП до 460–480 год. на ставку за навчальний рік. Однак у 2025-2026 н.р. ці зміни ще не набрали чинності [17]. Кожен ЗВО установлює власну норму мінімального/максимального навантаження для посади відповідно до наукового ступеня, вченого звання, рівня кваліфікації, досвіду роботи, участі в різних видах роботи.

Для оцінювання ефективності кадрового забезпечення необхідно визначити співвідношення кількості здобувачів вищої освіти до одного НП та НПП. На рис. 1 відображена зміна загальності кількості здобувачів ДонНУ імені Василя Стуса, а також у розрізі освітніх ступенів та форм здобуття освіти.

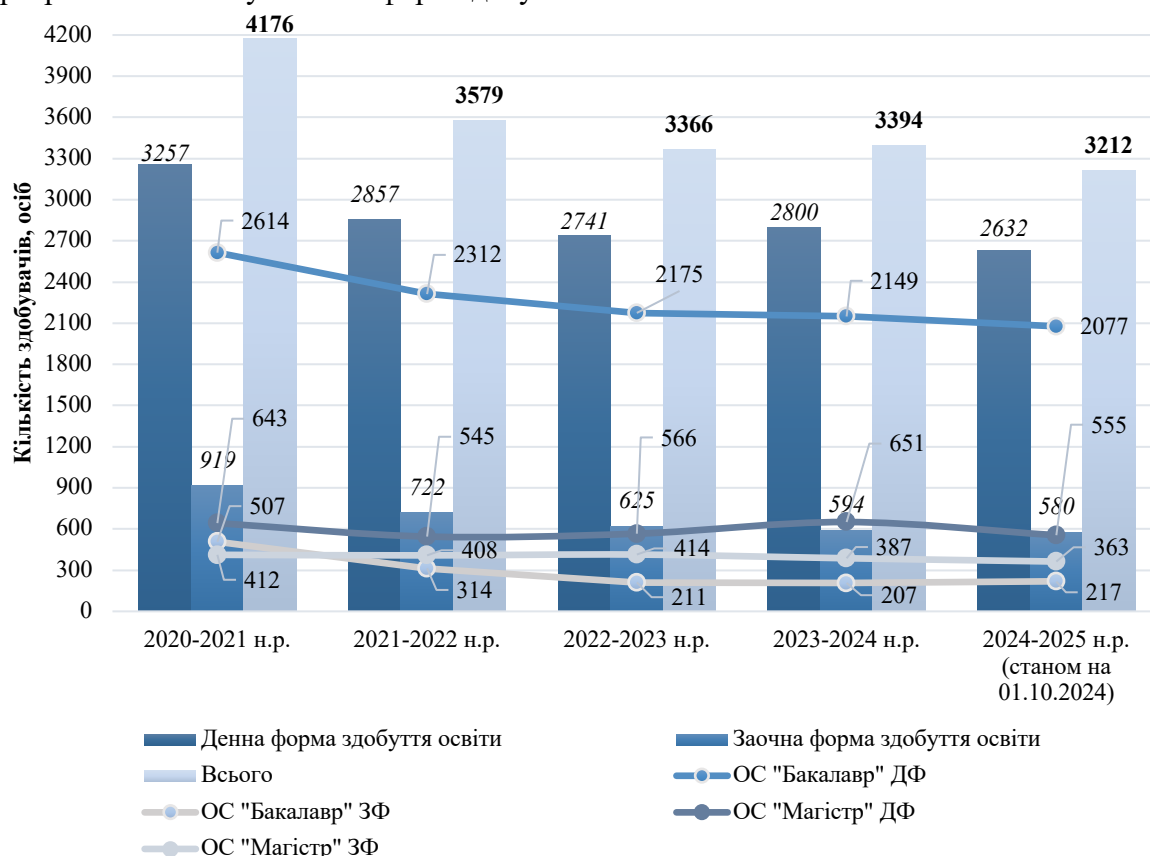
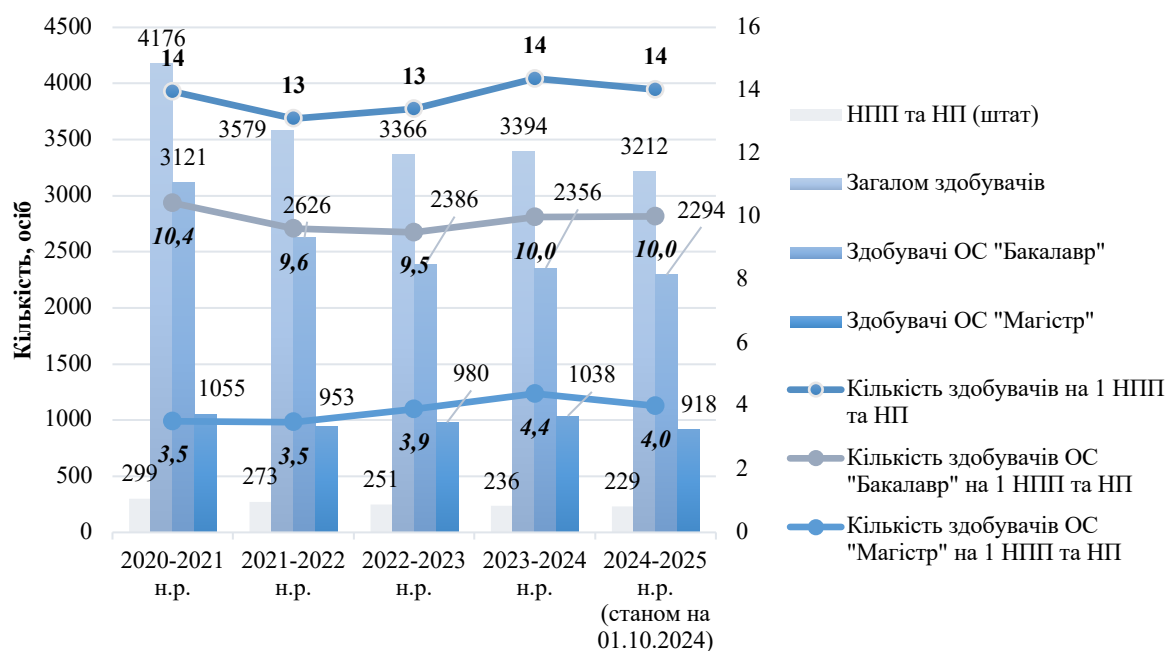


Рисунок 1 – Динаміка контингенту здобувачів ДонНУ імені Василя Стуса у розрізі ОС і форми здобуття освіти

Джерела: розроблено автором на основі [11-15]

Отже, протягом досліджуваних навчальних років спостерігалася тенденція до зменшення контингенту здобувачів на 23,1%. Максимальне річне скорочення (14,3%) кількості студентів відбулося у 2021-2022 н.р. Зменшення контингенту безпосередньо призводить до зниження навчального навантаження НП та НПП, створює ризики для фінансової стабільності та ініціює подальшу оптимізацію адміністративного та навчально-допоміжного кадрового складу ЗВО. На рис. 2 представлена динаміка розрахованого показника – співвідношення кількості здобувачів до 1 НПП та НП досліджуваного освітнього закладу.



**Рисунок 2 – Динаміка кількості здобувачів вищої освіти на 1 НПП та НП
ДонНУ імені Василя Стуса**

Джерела: розроблено автором на основі [11-15]

Протягом останніх н.р. середнє значення цього індикатора становило 14 здобувачів/1 НПП і НП, що відповідає нормативам і загалом забезпечує передумови для підтримання якісної організації освітнього процесу. 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.

Регулярна перевірка дотримання Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності (ЛЮ) НПП ДонНУ імені Василя Стуса є важливою для підтримки якості кадрового забезпечення освітніх програм (ОП). З 2019 р. впроваджено систему контролю кадрового складу: двічі на рік оцінюється професійна активність НПП на основі самооцінки, а щороку гаранті ОП аналізують їх відповідність ЛЮ. Для кожного НПП необхідно мати не менше чотирьох професійних досягнень за п'ять років, включаючи публікації в Scopus або Web of Science. Протягом 2021-2024 рр. спостерігалася позитивна тенденція покращення відповідності НПП ЛЮ: у 2024 р. у категорії «менше 4 пунктів» відбулося зменшення кількості викладачів на 15,15% у порівнянні з 2023 р. У групі «4 пункти» демонструвався спад з 67 ос. у 2021 р. до 30–31 ос. у 2022–2024 рр. Категорія «5–6 пунктів» відображала стабільність протягом 2022–2023 рр. У 2024 р. у сегменті «7 і більше пунктів» відбулося зменшення на 6% у порівнянні з 2021 р. Загальний рівень дотримання НПП ЛЮ 2024 р. перевищував 87%, з вищою відповідністю для програм докторантів і магістрів. У цілому коливання темпу приросту підкреслюють вразливість до зовнішніх факторів, що вимагає посилення мотиваційних і адаптаційних заходів.

Кадрова стійкість релокованих університетів формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких провідне місце займають організаційні трансформації, демографічні зміни та соціально-економічні ризики. Переміщення ЗВО об'єктивно порушує сформовану систему академічних зв'язків, адже втрачаються або послаблюються локальні наукові школи, знижується інтенсивність міжкафедральної співпраці, ускладнюється відтворення професійної традиції та передача

організаційного досвіду. Досвід ДонНУ імені Василя Стуса демонструє, що навіть за збереження ключових освітніх напрямів, Університет вимушений відбудовувати інфраструктуру професійної комунікації у новому соціальному середовищі. У поєднанні зі зменшенням контингенту здобувачів та переорієнтацією освітнього процесу це спричиняє неоднорідність кадрового складу та потребує додаткових інституційних механізмів підтримки організаційної цілісності.

Виділимо основні проблеми та ризики, які можуть загрожувати кадровій стабільності релокованих ЗВО України. По-перше, критичним є демографічний ризик та виснаження кадрового резерву. Статистичні дані ДонНУ імені Василя Стуса підтверджують значну динаміку кадрових втрат і поступове старіння професорсько-викладацького складу (ПВС), що супроводжується зменшенням частки молодших викладачів, посилюючи проблему заміщення вакансій. Низький рівень заробітної плати, значне навчальне навантаження та нестабільність підштовхують ПВС шукати роботу за кордоном або в приватному секторі.

По-друге, спостерігається зростання адміністративного навантаження на НПП, що призводить до зниження наукової продуктивності та підвищує ризик професійного вигорання.

По-третє, існує висока організаційна вразливість зумовлена залежністю від ключових фахівців: концентрація компетенцій у вузькому колі співробітників підвищує ймовірність порушення функціонування академічних підрозділів та реалізації стратегічних завдань у разі їх вибуття.

По-четверте, недостатня автономія у використанні коштів, затримки державних виплат та залежність від донорської підтримки створюють ризик скорочення штатів або переходу співробітників на тимчасові контракти.

По-п'яте, оптимізація структури ЗВО, зокрема можливі злиття чи приєднання, може порушувати діяльність наукових шкіл і зменшувати загальний кадровий потенціал.

Ще одним значущим ризиком є дефіцит інноваційного ядра та обмежена здатність до адаптації. Недостатня присутність молодих кадрів обмежує інноваційний розвиток університетів, уповільнює оновлення освітніх практик і впровадження сучасних методик. Крім того, кадрову стійкість послаблюють психологічна нестабільність та демотивація. Підвищується значення професійного розвитку, внутрішньої підтримки та психологічного комфорту.

Унаслідок виявлених викликів постає потреба у визначенні пріоритетних напрямів реформування кадрової політики релокованих університетів. Одним із ключових напрямів є стратегічне кадрове планування, що передбачає впровадження системи довгострокового прогнозування кадрових потреб на основі аналізу вікової структури персоналу, ризиків втрати ключових компетентностей і динаміки контингенту здобувачів освіти. Це дає змогу формувати обґрунтовані сценарії оновлення кадрів та запобігати дефіциту фахівців у критично важливих підрозділах.

Важливим завданням є також відновлення та розвиток наукових шкіл через формування внутрішніх дослідницьких платформ, підтримку міждисциплінарних команд і створення умов для системної взаємодії досвідчених науковців із молодими дослідниками.

Суттєвим компонентом кадрової політики виступає посилення кадрового резерву, що включає активне залучення аспірантів до викладацької діяльності та наукових проєктів, створення внутрішніх грантових механізмів підтримки молодих учених і запровадження програм прискореного професійного розвитку.

Окремого значення набуває зниження адміністративного навантаження на ПВС шляхом цифровізації документообігу, автоматизації рутинних процесів, що спрямовує

заощаджений час на наукові дослідження та розвиток академічних компетентностей.

Складовою удосконалення кадрової політики є модернізація мотиваційної системи. Вона передбачає розроблення індивідуальних професійних траєкторій, розширення можливостей проєктного і конкурсного фінансування, стимулювання участі в міжнародних академічних мережах і програмах мобільності, а також підтримку командних дослідницьких ініціатив.

Слід звернути увагу, що для забезпечення кадрової стабільності необхідно розвивати корпоративну ідентичність та системи психологічної підтримки працівників ЗВО через ефективні внутрішні комунікації, впровадження освітніх і культурних ініціатив, а також створення комфортного середовища, яке зменшує психоемоційні ризики та зміцнює внутрішню згуртованість колективу.

Сукупність запропонованих управлінських рішень забезпечує не лише збереження кадрового потенціалу релокованих ЗВО, а й створює підґрунтя для його довгострокового відтворення.

Висновки. У результаті проведеного аналізу виявлено, що кадрове забезпечення релокованих університетів України зазнало суттєвих змін через зовнішні виклики, зокрема воєнний стан і демографічні зрушення. Зменшення загальної чисельності персоналу, старіння професорсько-викладацького складу та дефіцит молодих кадрів створюють ризики для підтримки якості освітнього процесу та наукової діяльності. Дослідження показало, що ефективна кадрова політика включає стратегічне планування, формування кадрового резерву, розвиток наукових шкіл, модернізацію мотиваційних систем і забезпечення психологічної підтримки персоналу. На прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса визначено, що комплексний підхід до управління кадрами дозволяє зберегти висококваліфікованих працівників, підтримувати академічну ефективність та адаптувати університет до зовнішніх викликів. Цей досвід може слугувати моделлю для зміцнення кадрової стійкості інших переміщених ЗВО України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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>.
2. Рязанов М.Р. Кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти. *Економіка та суспільство*, (42), 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-13>.
3. Літинська В.А. Оцінювання персоналу в аспекті його професійного розвитку в закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*, (2), 2023. С. 61-71. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-61-71>.
4. Гречаник Н.І., Васишин В.Я., Потапюк І.П. Вплив кадрового менеджменту на якість освітніх послуг у закладах вищої освіти. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15255357>.
5. П'ятничук І. Кадровий механізм публічного управління вищою освітою. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 6 (72), 2024. С. 56-63. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-8).
6. Гвоздей Н. Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти. *Економічні горизонти*, 1 (30), 2025. С. 159-164. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.324617](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.324617).
7. Любимий О. Кадрова політика закладу освіти: проблеми, тенденції та шляхи вдосконалення. *Економічні горизонти*, 3 (32), 2025. С. 164-172. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338689](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338689).

8. Нагорняк Т.Л. Кризовий менеджмент переміщених ЗВО України в умовах воєнного стану. *Політичне життя*, №1 (Бер 2023). С. 4-14. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1>.
9. Консолідований рейтинг вишів України 2025 року. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (дата звернення: 14.11.2025).
10. Оцінювання науково-педагогічних і педагогічних кадрів. *Донецький національний університет імені Василя Стуса*. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/otsinyuvannya-naukovo-pedagogichnih-i-pedagogichnih-kadriv/#1714135537344-742f83af-bc59> (дата звернення: 17.11.2025).
11. 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://salo.li/0E0F11E> (дата звернення: 14.11.2025).
12. 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://salo.li/7bD4A79> (дата звернення: 14.11.2025).
13. 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://salo.li/91706aB> (дата звернення: 16.11.2025).
14. 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: 16.11.2025).
15. 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: 16.11.2025).
16. 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#n900> (дата звернення: 18.11.2025).
17. Підписано закон про підтримку наукової роботи в закладах вищої освіти. *Міністерство освіти і науки України*. 08.04.2025. URL: <https://mon.gov.ua/news/pidpysano-zakon-pro-pidtrymku-naukovoi-roboty-v-zakladakh-vyshchoi-osvity> (дата звернення: 18.11.2025).

REFERENCES

1. Riazanov, M.R. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady vyznachennia sutnosti kadrovoho potentsialu zakladu vyshchoi osvity. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4(40), 336-345. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31> (In Ukrainian).
2. Riazanov, M.R. (2022). Kadrovyi aspekt zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-13> (In Ukrainian).
3. Litynska, V.A. (2023). Otsiniuvannia personalu v aspekti yoho profesiinoho rozvytku v zakladakh vyshchoi osvity. *Osvitnia analityka Ukrainy*, (2), 61-71. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-61-71> (In Ukrainian).
4. Hrechanyk, N.I., Vasylyshyn, V.Ya., & Potapiuk, I.P. (2025). Vplyv kadrovoho menedzhmentu na yakist osvitnikh posluh u zakladakh vyshchoi osvity. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15255357> (In Ukrainian).

5. Piatnychuk, I. (2024). Kadrovyi mekhanizm publichnogo upravlinnia vyshchoiu osvitoiu. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 6(72), 56–63. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-8) (In Ukrainian).
6. Hvozdiei, N. (2025). Tendentsii rozvytku kadrovoho potentsialu v zakladakh vyshchoi osvity. *Ekonomichni horyzonty*, 1(30), 159–164. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.324617](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.324617) (In Ukrainian).
7. Liubyvyi, O. (2025). Kadrova polityka zakladu osvity: problemy, tendentsii ta shliakhy vdoskonalennia. *Ekonomichni horyzonty*, 3(32), 164–172. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338689](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338689) (In Ukrainian).
8. Nohorniak, T.L. (2023). Kryzovyi menedzhment peremishchenykh ZVO Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Politychne zhyttia*, (1), 4–14. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1> (In Ukrainian).
9. Konsolidovanyi reitynh vyshiv Ukrainy 2025 roku. (2025). *Osvita.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (date of access: 14.11.2025) (In Ukrainian).
10. Otsiniuvannia nauково-pedahohichnykh i pedahohichnykh kadriv. *Donetskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa*. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/otsinyuvannya-naukovo-pedagogichnih-i-pedagogichnih-kadriv/#1714135537344-742f83af-bc59> (date of access: 17.11.2025) (In Ukrainian).
11. Khadzhynov, I.V. (2025). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2024–31.12.2024 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 272 p. URL: <https://salo.li/0E0F11E/> (date of access: 14.11.2025) (In Ukrainian).
12. Khadzhynov, I.V. (2024). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2023–31.12.2023 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 238 p. URL: <https://salo.li/7bD4A79> (date of access: 14.11.2025) (In Ukrainian).
13. Hryniuk, R.F. (2023). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2022–31.12.2022 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 262 p. URL: <https://salo.li/91706aB> (date of access: 16.11.2025) (In Ukrainian).
14. Hryniuk, R.F. (2022). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2021–31.12.2021 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 240 p. URL: <https://salo.li/Fa64cDB> (date of access: 16.11.2025) (In Ukrainian).
15. Hryniuk, R.F. (2021). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2020–31.12.2020 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 57 p. <https://salo.li/FBDC394> (date of access: 16.11.2025) (In Ukrainian).
16. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII: stanom na 22 veres. 2025 r. [Zakon]. (2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#n900> (date of access: 18.11.2025) (In Ukrainian).
17. Pidpysano zakon pro pidtrymku naukovoï roboty v zakladakh vyshchoi osvity. (08.04.2025). *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy*. URL: <https://mon.gov.ua/news/pidpysano-zakon-pro-pidtrymku-naukovoï-roboty-v-zakladakh-vyshchoi-osvity> (date of access: 18.11.2025) (In Ukrainian).