

**В. В. Сиченко**, доктор наук з державного управління, професор, ректор КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

**С. О. Рибкіна**, аспірантка Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Е. Т. Соколова**, аспірант КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті досліджується сучасний стан розвитку управління кадровою політикою у закладах вищої освіти України в умовах суспільно-економічних змін. Важливого значення набуває проблематика забезпечення конкурентоспроможності закладу як суб'єкта на ринку освітніх послуг, враховуючи його стратегічний розвиток. Аналіз наукових джерел засвідчив, що формування кадрової системи відбувається на засадах довгострокового планування та розвитку якісного наукового потенціалу. Метою статті є обґрунтування стратегічного підходу до формування кадрової політики, застосування інноваційних форм менеджменту з метою регулювання кадрових процесів. У ході дослідження було узагальнено стан розробленості питання кадрового забезпечення вищої освіти, проаналізовані сучасні законодавчі ініціативи у сфері кадрової політики України та світу, з'ясовується стан імплементації досвіду країн світу щодо позитивних результатів реформування підходів до кадрової політики у системі вищої освіти. Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи: статистичного аналізу даних, картографічний, систематизації та узагальнення. Визначено, що у системі вищої освіти державні установи мають високий рівень автономії щодо прийняття кадрових рішень. Загальна політика щодо кадрового розвитку відбувається на засадах регулювання якісного складу людських ресурсів установи. За результатами статистичного аналізу та картографування було виявлено 6 регіонів України, які відрізняються за часткою працівників закладів вищої освіти від загальної чисельності населення регіону. Так, лідируючі позиції займають Харківська, Львівська, Одеська області та місто Київ, де частка науково-педагогічних працівників складає більше 4%. Таким чином, розроблення нових стратегій щодо якісного забезпечення кадрового розвитку як передумови ефективності системи вищої освіти в країні залишається пріоритетним завданням на найближчі роки. Активна кадрова політика по відношенню до молодих науковців здатна забезпечити формування гідного кадрового резерву, реалізувати успішну стратегію діяльності навіть у кризових умовах. Проведений аналіз статистичного дослідження абсолютної кількості аспірантів та частки від загальної чисельності населення адміністративно-територіальних одиниць України дозволив виділити 5 регіонів щодо забезпеченості кадровим резервом молодих науковців. Сучасні підходи до управління кадровими системами мають відповідати загальносвітовим тенденціям, зокрема, запровадженню механізмів гнучкого режиму робочого часу працівників, розширенню можливостей співробітників щодо визначення власного графіку та робочого середовища. Як видно з результатів дослідження, наразі імплементації нових форм зайнятості та режиму робочого часу супроводжується низкою переваг та недоліків, які мають набувати вирішення залежно від конкретних умов у кожному окремому закладі вищої освіти та сприяти реалізації стратегічних планів та забезпеченню стабільності персоналу організації. З метою пошуку альтернативних шляхів імплементації світового досвіду щодо запровадження гнучкого режиму робочого часу було здійснено порівняння умов організації у Канаді, Великій Британії та Україні. У таких умовах вважаємо, що світові практики регулювання кадрової політики концентруються у таких напрямках, а саме: безперервного професійного розвитку співробітників, гідного матеріального забезпечення, підтримки психологічного комфорту. Комплекс заходів, які може розробити заклад вищої освіти для забезпечення гнучкого режиму робочого часу, спряє нівелюванню негативних впливів на психологічний стан співробітників, сприятиме зниженню плинності кадрів.

Ключові слова: вища освіта, кадрова політика, управління персоналом, інноваційний менеджмент, гнучкий режим робочого часу, стратегічний розвиток.

**V. V. Sychenko, S. O. Rybkina, E. T. Sokolova. Human resources policy development management in the higher education system**

*the article examines the current state of development of personnel policy management in higher education institutions of Ukraine in the context of socio-economic changes. The issue of ensuring the competitiveness of the institution as an entity in the market of educational services, given its strategic development, is becoming important. The analysis of scientific sources showed that the formation of the personnel system is based on long-term planning and development of high-quality scientific potential. The purpose of the article is to substantiate the strategic approach to the formation of personnel policy, the use of innovative forms of management to regulate personnel processes. The study summarized the state of development of higher education staffing, analyzed current*

legislative initiatives in the field of personnel policy of Ukraine and the world, clarified the state of implementation of the experience of the world on the positive results of reforming approaches to personnel policy in higher education. The following methods were used to solve the set tasks: statistical data analysis, cartographic, systematization, and generalization. It is determined that in the system of higher education state institutions have a high level of autonomy in making personnel decisions. The general policy on personnel development is based on the regulation of the quality of human resources of the institution. According to the results of statistical analysis and mapping, six regions of Ukraine were identified, which differ in the share of employees of higher education institutions from the total population of the region. Thus, the leading positions are occupied by Kharkiv, Lviv, Odessa regions, and the city of Kyiv, where the share of research and teaching staff is more than 4%. Thus, the development of new strategies for quality human resources development, as a prerequisite for the effectiveness of the higher education system in the country, remains a priority for the coming years. An active personnel policy in relation to young scientists is able to ensure the formation of a decent personnel reserve, to implement a successful strategy even in crisis conditions. The analysis of the statistical study of the absolute graduate students' number and the share of the total population of the administrative-territorial units of Ukraine allowed identifying five regions in terms of young scientists staffing. Modern approaches to personnel systems management should be in line with global trends, including the introduction of mechanisms for flexible working hours of employees, empowering employees to determine their own schedule and work environment. As can be seen from the results of the study, the implementation of new forms of employment and working hours is accompanied by a number of advantages and disadvantages, that must be addressed depending on the specific conditions in each institution of higher education and promote strategic plans and stability of the organization. In order to find alternative ways to implement the world experience in the introduction of flexible working hours, a comparison of organizational conditions in Canada, Great Britain, and Ukraine were made decent material support, maintenance of psychological comfort. The set of measures that can be developed by a higher education institution to ensure flexible working hours helps to reduce the negative effects on the psychological state of employees will reduce staff turnover.

*Key words:* higher education, personnel policy, personnel management, innovation management, flexible working hours, strategic development.

**Постановка проблеми.** Складна та багатокомпонентна система вищої освіти розвивається в умовах соціально-економічних перетворень, зокрема, реформ освітньої сфери відповідно до світових інноваційних тенденцій. Забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти на ринку послуг відбувається на засадах ефективної кадрової політики як механізму управління персоналом, спрямованого на створення комфортних умов для працівників найвищого професійного рівня. Персонал, як об'єкт кадрового управління, займає провідну роль у стратегічному розвитку усієї організації. У зв'язку з цим кадрова політика закладу вищої освіти має відповідати таким принципам, як системність, соціальність, науковість, справедливість, та забезпечувати формування якісного розвитку науково-педагогічних та педагогічних співробітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти проблематики розвитку кадрового забезпечення у системі вищої освіти висвітлювалися у працях вітчизняних науковців, зокрема О. Дороніної, М. Рязанова, Л. Безтелесної, І. Чайки. Сучасні підходи та технології управління персоналом організації були розглянуті у працях Г. Абалкіна, М. Єщенко, А. Гречко, І. Комарова, І. Лукінова. Питаннями удосконалення кадрових систем на ринку освітніх послуг займалися Н. Павліха, І. Цимбалюк, Ю. Долиняк, О. Чирва. Аналіз наукових джерел засвідчив, що формування кадрової системи відбувається на засадах довгострокового планування та розвитку якісного наукового потенціалу. Дослідження останніх років, проведені О. Крушельницькою, А. Колот, В. Петюх, узагальнили практичний досвід організації гнучких режимів робочого часу.

**Метою статті** є обґрунтування стратегічного підходу до формування кадрової політики, застосування інноваційних форм менеджменту з метою регулювання кадрових процесів. У процесі дослідження були поставлені такі завдання:

- дослідити та узагальнити стан розробленості проблематики формування та розвитку кадрових систем закладів вищої освіти;
- здійснити аналіз законодавчих інновацій процесу щодо розвитку кадрових систем закладів вищої освіти світу та України;
- проаналізувати дані Державної служби статистики України щодо забезпечення кадровим потенціалом з метою стратегічного розвитку;
- проаналізувати імплементацію досвіду країн світу щодо позитивних результатів реформування підходів до кадрової політики у системі вищої освіти.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи: статистичного аналізу даних, картографічний, систематизації та узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** Важливу роль у розв'язанні проблем формування результативної кадрової політики у системі закладів вищої освіти відіграють процеси державного регулювання, запровадження інноваційних форм кадрового менеджменту, низка геополітичних чинників, тощо. Так, О. Дороніна формулює визначення кадрової політики закладу вищої освіти як систему інструментів, прийомів, методів, принципів ефективного управління персоналом з метою реалізації внутрішньої та зовнішньої стратегії організації, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності [6, с. 17]. Управління розвитком персоналу відбувається в умовах

фінансової обмеженості, високих вимог до професійності науково-педагогічних працівників та необхідності системно підвищувати кваліфікацію [10, с. 540]. Основними заходами щодо сучасної кадрової політики у системі вищої освіти є забезпечення сталості фінансових ресурсів, створення ситуації психологічного комфорту та постійного професійного розвитку [13, с. 48–50]. За слушним твердженням Т. Губанової, діяльність керівників закладів вищої освіти у напрямку кадрового забезпечення та розвитку фахових компетентностей працівників має відбуватися на постійній основі, враховуючи економічні, педагогічні, філософські та менеджерські підходи [4, с. 57]. Успіх закладу вищої освіти, як і будь-якої організації, залежить насамперед від працівників, їхньої компетентності, відданості та мотивації виконувати стратегічні напрями діяльності, сприяти реалізації цілей та завдань [2, с. 269–290]. Управління розвитком персоналу необхідне для створення конкурентних переваг, тому важливо застосовувати різноманітні сучасні інструменти менеджменту людських ресурсів, що призведе до задоволення працівників, а також до розвитку усєї організації [11, с. 68–73]. Універсальним механізмом управління персоналом є забезпечення цінності зацікавлених сторін у побудові конкурентних позицій організації шляхом досягнення високої ефективності роботи, збільшення вартості людського капіталу, врахування потреб співробітників, створення відповідних внутрішньо узгоджених процесів та процедур управління персоналом та піклування про високий стандарт практики управління персоналом для кожної групи працівників [18, с. 208–225]. Управління кадровим розвитком включає три основні процеси управління персоналом, тобто прийом на роботу, функціонування працівників та припинення трудових відносин. Виділяються такі підсистеми управління персоналом: планування зайнятості, найму працівників, припинення трудових відносин, оцінка співробітників, їх розвиток, мотивація та винагорода.

На основі аналізу відомостей Державної служби статистики України було побудовано картодіаграму забезпечення регіонів України науково-педагогічними та педагогічними працівниками в абсолютних та відносних показниках. За результатами статистичного аналізу та картографування було виявлено 6 регіонів, які відрізняються за часткою працівників закладів вищої освіти від загальної чисельності населення регіону [15]. Так, лідируючі позиції займають Харківська, Львівська, Одеська області та місто Київ, де частка науково-педагогічних працівників складає більше 4%. Показники від 2 до 4% мають такі області, як Дніпропетровська, Черкаська, Тернопільська, Івано-Франківська, Чернівецька, Запорізька. Найнижчі показники мають Чернігівська, Київська, Кіровоградська, Донецька та Луганська області (рис.1).

Таким чином, розроблення нових стратегій щодо якісного забезпечення кадрового розвитку як передумови ефективності системи вищої освіти в країні залишається пріоритетним завданням на найближчі роки. Практичні

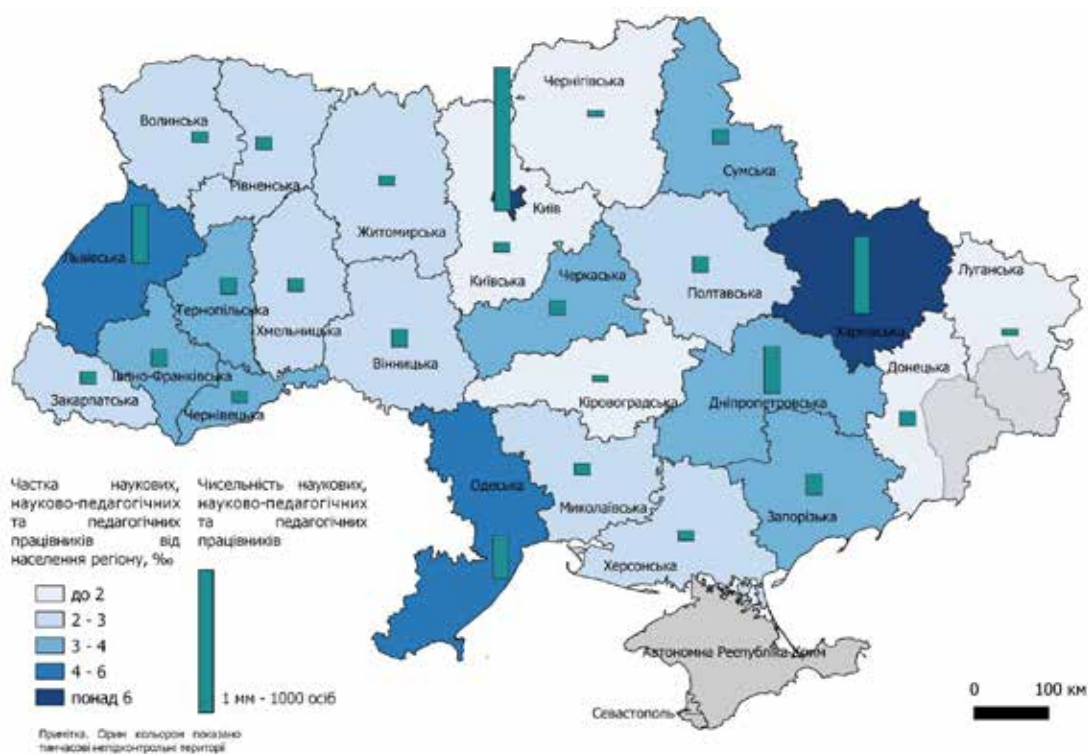


Рис. 1. Картодіаграма кількісного розподілення науково-педагогічних та педагогічних працівників України у 2020 р.

Джерело: складено автором за матеріалами [5]

трансформації світових напрацювань у вітчизняну практику доцільно впроваджувати з метою подальшого просування закладів вищої освіти у світових рейтингах (зокрема, QS Higher Education System Strength Rankings). За останніми відомостями глобального рейтингу міцності системи вищої освіти Україна займає 45 місце. Дослідження проводилося за чотирма напрямками: ефективність освітньої системи, доступність якісної освіти, кращий ЗВО країни, економічні умови. Найменшу кількість балів у цьому рейтингу Україна отримала за показниками функціонування кращих закладів вищої освіти та ефективності освітньої діяльності [14, с. 91–101]. Саме у зазначених умовах слід відзначити необхідність пошуку організаційно-економічних механізмів регулювання кадрового забезпечення системи вищої освіти України.

У власних дослідженнях Л. Безтелесна зазначає, що підвищення ефективності управління персоналом відбувається на засадах стратегічного підходу та системності, врахування внутрішніх переваг закладу вищої освіти, мотивації праці викладачів, формування кадрового резерву з достатнім рівнем мобільності, активності, фізичного і психічного здоров'я [1, с. 91–98]. Прив'язка кадрового розвитку до стратегічних цілей дозволить реалізувати нововведення у сфері науки. Створення додаткових можливостей для молодих освітніх лідерів, таких як пропозиції участі у різноманітних грантових програмах, підвищення кваліфікації, стажування, поглиблене вивчення тих чи інших курсів, оплата публікацій створює позитивний зовнішній імідж роботодавця, формує кадровий бренд. Активна кадрова політика по відношенню до молодих науковців здатна забезпечити формування гідного кадрового резерву, реалізувати успішну стратегію діяльності навіть у кризових умовах. Проведений аналіз статистичного дослідження абсолютної кількості аспірантів та частки від загальної чисельності населення адміністративно-територіальних одиниць України дозволив виділити 5 регіонів щодо забезпеченості кадровим резервом молодих науковців [3]. Регіони, що найбільш забезпечені аспірантами: Львівська, Харківська, Сумська області та місто Київ. Показники співпадають з відомостями щодо кількості діючих науково-педагогічних працівників у системі вищої освіти, відповідно, відбувається комплексне оновлення кадрових систем, за винятком Сумської області, де кількість аспірантів значно перевищує кількість потенційних робочих місць (рис. 2).

У системі вищої освіти державні установи мають високий рівень автономії щодо прийняття кадрових рішень. Загальна політика щодо кадрового розвитку відбувається на засадах регулювання якісного складу людських ресурсів установи. Сучасні підходи до управління кадровими системами мають відповідати загальносвітовим тенденціям, зокрема, запровадженню механізмів гнучкого режиму робочого часу працівників, розширенню можливостей співробітників щодо визначення власного графіку та робочого середовища.

Зайнятість, що заснована на гнучкому підході, вперше була застосована у країнах Європейського союзу (зокрема у Німеччині, Швеції) та реалізована під впливом профспілок [10, с. 441–463]. Відома експертка з людських

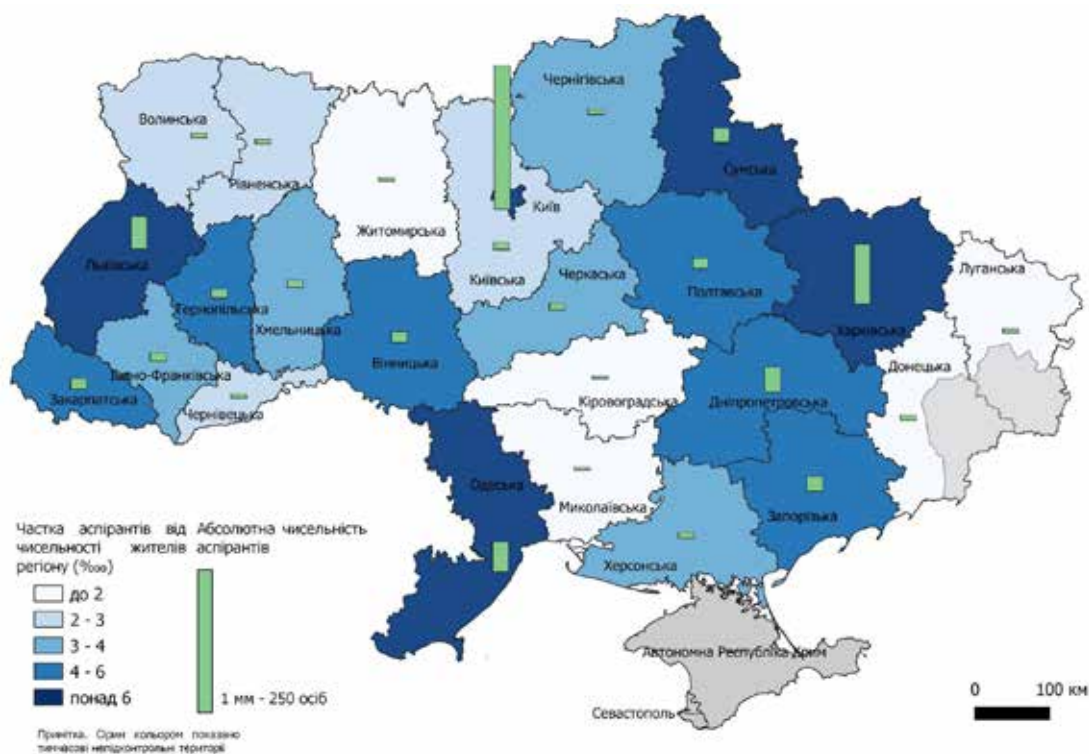


Рис. 2. Картодіаграма кількісного розподілення аспірантів по регіонах України на 2020 р.

Джерело: складено автором за матеріалами [5]

ресурсів та управління організацій Сьюзан М. Хітфілд зазначає, що узгодження правил гнучкості праці вимагає проведення альтернативних заходів контролю роботи на відстані, готовності працівника до частого спілкування, участі в різноманітних онлайн-заходах, дотримання правил переміщення працівників [17]. Європейський фонд поліпшення життя і праці регламентує важливість та актуальність гнучкого режиму робочого часу у середовищі виробничих відносин сучасних реалій. Законодавчими актами таких держав – членів Європейського союзу, як Бельгія, Італія, Франція, модернізація організації праці пов’язана з загальною політикою ринку праці, тенденцій навчання упродовж життя. За відомостями Європейського інституту гендерної освіти (EIGE), гнучкі схеми роботи дозволяють забезпечити перехід від повного до неповного робочого дня, збалансувати форми контролю над працівниками. Дослідження інституту засвідчують, що більшість жінок (57%), ніж чоловіків (54%), у країнах Європейського союзу виявляють бажання змінити режим робочого часу [16]. Рада конференцій Канади проводила опитування серед місцевих організацій щодо актуальності змін у корпоративній культурі та виявила, що 79% працівників з гнучким графіком роботи задоволені та не мають бажання змінювати підхід до організації робочого часу. Більшість канадських роботодавців зазначають, що завжди намагаються схвально реагувати на прохання про гнучку організацію робочого часу за запитами працівників та повідомляють про ключові проблеми, що виникають у разі запровадження гнучкого режиму, а саме: пошук досконалої системи співвідношення балансу часу та заходів щодо підвищення гнучкості, проблематика гідного фінансового забезпечення співробітників. Саме канадські заклади вищої освіти підтримують думку, що дійсно не всі організації мають масово переходити на гнучкі форми, але саме освітній сектор забезпечує професійний розвиток працівників навіть у таких умовах праці [15].

У результаті аналізу наукових джерел було сформовано перелік переваг та недоліків як для працівників, так і для роботодавців у системі вищої освіти (таблиця 1).

Таблиця 1

**Переваги та недоліки гнучкого режиму робочого часу для працівників та роботодавців у сфері вищої освіти**

Категорія	Працівники	Роботодавці
Переваги	Гнучкість як умова задоволення наукових, сімейних та особистих потреб Мінімізація витрат часу на переміщення до організації Контроль та відповідальність за власним робочим графіком Інтенсифікація праці (робочі години формуються відповідно до власних енергетичних циклів)	Зростання морального духу та настрою співробітників Оновлення корпоративної культури закладу вищої освіти Зменшення кількості доган за запізнення Покращення іміджу організації
Недоліки	Складні контакти між працівниками, які працюють дистанційно та безпосередньо в організації; Робота вдома спричиняє певні непорозуміння з боку близьких щодо постійної доступності, але неможливості брати участь у сімейних справах; Відсутність чіткої межі між домом та роботою.	Деякі працівники не можуть ефективно працювати дистанційно, але вимагають таких умов праці Стиснутість робочого тижня може відзначитися на доступності співробітників для здобувачів вищої освіти Виникнення психологічного дискомфорту щодо можливості застосування гнучкого графіку лише для певних працівників

Джерело: [15; 16; 17]

Як видно з результатів дослідження, наразі імплементації нових форм зайнятості та режиму робочого часу супроводжується низкою переваг та недоліків, які мають вирішуватися залежно від конкретних умов у кожному окремому закладі вищої освіти та сприяти реалізації стратегічних планів та забезпечення стабільності персоналу організації.

Застосування керівних принципів та систем гнучкого адміністрування мають задовольнити всі бізнес-потреби установи та витримати випробування на справедливість та всебічність. Процес, що використовується для створення керівних принципів для гнучкої робочої програми, повинен включати кроки для забезпечення сумісності нової політики з наявними цілями компанії. Такі питання, як прийнятність, процеси подання заявок, зворотність та зміни статусу працівника, повинні бути чітко розглянуті. Зрештою, гнучкий режим робочого часу варто застосовувати лише в тому разі, якщо він приносить користь фінансовим, стратегічним та виробничим цілям освітнього закладу. Ключем до переконання, що ці потреби задоволені, є підтримка контролю над програмою.

З метою пошуку альтернативних шляхів імплементації світового досвіду щодо запровадження гнучкого режиму робочого часу було здійснено порівняння умов організації у Канаді, Великій Британії та Україні (таблиця 2).

У сучасному діловому світі гнучкі основи зайнятості, такі як час роботи та робота на відстані, продовжують зростати, значною мірою тому, що установи, які їх представляють, продовжують процвітати, одночасно покращуючи якість життя своїх працівників.

## Порівняння умов організації гнучкого режиму робочого часу України, Канади та Великої Британії

План порівняння	Україна	Канада	Велика Британія
Нормативні документи	Кодекс законів про працю, Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи із застосуванням гнучкого режиму робочої праці» від 04.02.2021 №1213-IX».	Трудовий кодекс Канади Положення Канади стандартів праці (2019 р.)	Закон про трудові права (1996 р.), Положення про гнучкий графік роботи, ст.3, (2014 р.) Flexible working regulation
Визначення	Гнучкий режим робочого часу – це форма організації праці, за якою допускається встановлення іншого режиму роботи, ніж визначений правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи іншої, встановленої на певний обліковий період (тиждень, місяць, квартал, рік тощо), норми тривалості робочого часу	Гнучкі схеми роботи дозволяють працівникам тимчасово або постійно змінювати свій графік роботи, кількість годин, які вони працюють, або місце, де вони виконують свою роботу, щоб виконувати обов'язки поза роботою за умови письмової згоди обох сторін.	Гнучка робота – це спосіб роботи, який відповідає потребам працівника, наприклад, гнучкий час початку та закінчення або робота вдома.
Особливості	Запроваджено з 2021 р. Визначаються наступні види: надомна, дистанційна робота.	Запроваджено з 01.09.2019 р.	Запроваджено з 2014 р. Право на гнучкий графік роботи (при стажі 26 тижнів)

Джерело: складено автором на основі [15; 16; 9]

У результаті порівняльного аналізу виявлено, що наразі у світі поступово змінюються підходи до організації праці висококваліфікованих співробітників. Форми командного менеджменту дозволяють стабілізувати деструктивні ситуації у трудових колективах, сприяти розвитку комплексних інформаційних управлінських технологій, концентруватися на створенні багатofункціональних управлінських команд [7, с. 194]. У таких умовах вважаємо, що світові практики регулювання кадрової політики концентруються у наступних напрямках, а саме: безперервного професійного розвитку співробітників, гідного матеріального забезпечення, підтримки психологічного комфорту. Комплекс заходів, які може розробити заклад вищої освіти для забезпечення гнучкого режиму робочого часу, сприяє нівелюванню негативних впливів на психологічний стан співробітників, сприятиме зниженню плинності кадрів.

Таким чином, можна визначити основні підходи щодо розвитку кадрової політики у системі вищої освіти, а саме: пріоритетність формування довгострокової стратегії кадрової політики, функціонування цілісної системи нормативно-правового забезпечення трудових відносин, забезпечення професійного розвитку науково-педагогічних та педагогічних працівників, планування кадрового резерву. В умовах активного реформування системи вищої освіти України надзвичайно важливим є розробка стратегічних підходів кадрового менеджменту, застосування соціально-зорієнтованої політики, недопущення відтоку інтелектуального ресурсу, розробка дієвої мотиваційної системи та корпоративної культури.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Управління кадровою політикою у системі вищої освіти є цілеспрямованим процесом, основною метою якого є побудова конкурентної позиції організації в навколишньому середовищі шляхом розвитку потенціалу своїх працівників. Наразі управління кадровими системами потребує цілеспрямованого та планомірного реформування, застосування світового управлінського досвіду, розширення автономії закладів вищої освіти. За результатами проведеного дослідження була з'ясована роль формування ефективного кадрового потенціалу відповідно до розвитку ринку освітніх послуг, проаналізовані законодавчі державні інновації, які сприяють реформуванню управління кадровою політикою освітніх установ, порівняно досвід імплементації інноваційних форм менеджменту у різних країнах світу, зокрема Канади та Великої Британії. У контексті вищевикладеного одним із пріоритетних напрямів реформування управління кадрової політики є забезпечення безперервного професійного розвитку, реалізація системи мотивації праці, підтримка психологічного комфорту, запровадження гнучких механізмів організації робочого часу. Перспективою подальших досліджень є формування державної та регіональної стратегії розвитку кадрової політики у системі вищої освіти щодо підвищення результативності функціонування регіональних освітніх установ.

#### Список використаних джерел:

1. Безтелесна Л.І. Стратегічні підходи до побудови ефективної системи управління персоналом вищих навчальних закладів. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 91–97.

2. Венедіктов С. Правове регулювання праці у Великобританії: прогресивний досвід і перспективи для України. Київ : Ніка центр, 2017. 174 с.
3. Вільхова Т.В., Москалець М.М., Рибкіна С.О. Основні напрями державного управління освітою в умовах реформування. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 269–290.
4. Губанова Т.О. Роль та значення кадрового забезпечення в організації діяльності вищих навчальних закладів в Україні та Сполучених штатах Америки: порівняльно-правове дослідження. *Трудове право*. 2016. № 10. С. 57–60.
5. Державна служба статистики України: демографічна та соціальна статистика. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.08.2021).
6. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 15–20.
7. Єщенко М., Гречко А. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 63(2). С. 193–198.
8. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Долиняк Ю.О. Особливості розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 540–544.
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу : Закон України від 04.02.2021 р. № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 20.08.2021).
10. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 441–463.
11. Сиченко В. В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4(27). С. 68–72.
12. Соколова Е.Т. Сучасні тенденції та зарубіжний досвід фінансування закладів вищої освіти. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. № 1. С. 48–50. <https://doi.org/10.36074/24.01.2020.v1.13>.
13. Соколова Е.Т. Управління системою реформування методичної діяльності у закладах вищої освіти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 16. С. 92–96.
14. Чайка І. П. Аналіз українського ринку вищої освіти. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1 (62). С. 91–101.
15. Flexible work arrangements for federally regulated employees Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/labour-standards/flexible-work-arrangements.html>.
16. Flexible working. Government departments of United Kingdom. URL: <https://www.gov.uk/flexible-working>.
17. Hitfield, S. Human resources policy. 2018. URL: <https://uk.warbletoncouncil.org/politicas-de-recursos-humanos-1096>.
18. Szelagowska-Rudzka, K. Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland. *Management Sciendo*. 2020. № 22(1). P. 208–225.

### References:

1. Beztelesna, L. (2015). Strategic approaches to building effective personnel management system of higher education institutions. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, 2 (10), 91–98 [in Ukrainian].
2. Venediktov, S. (2017). Legal regulation of labor in the UK: progressive experience and prospects for Ukraine. Kyiv : Nika centr
3. Vilkhova, T., Moskalets, M., Rybkina, S. (2019). Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok, 4, 269–290 [in Ukrainian]
4. Hubanova, T. (2016). The role and importance of staffing in the organizational activities of higher education institutions in Ukraine and the United States: a comparative legal study. *Trudove pravo*, 10, 57–60 [in Ukrainian]
5. Demographic and social statistics. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]
6. Doronina, O., Riazanov, M. (2019). Personnel policy as a tool for strategic development of a higher education institution. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1(33), 15–20 [in Ukrainian]
7. Yeshchenko, M., Hrechko, A. (2020). Modern technologies for team building and staff development in the organization. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 2 (63), 193–198 [in Ukrainian]
8. Pavlikha, N., Tsimbalyuk, I., Dolyniak, Y. (2018). Features of the development of regional educational markets in Ukraine. *Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika*, 15, 540–544 [in Ukrainian]
9. Law of Ukraine on amendments to certain legislative acts of Ukraine Concerning the improvement of legal regulation of remote, home-based work with the application of a flexible work regime № 1213-IX. (2021, February 04). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> [in Ukrainian]

10. Sychenko, V., Marenichenko V. (2019). State management of regional development on the basis of European standards. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 4, 441–463 [in Ukrainian]
11. Sychenko, V., Rybkina, S., Sokolova, E. (2020). Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 4 (27), 68–73 [in Ukrainian]
12. Sokolova, E. (2020) Current trends and foreign experience financing of higher education institutions. *Die wichtigsten Vektoren für die Entwicklung der Wissenschaft im Jahr 2020*,1, 48–50 DOI 10.36074/24.01.2020.v1.13 [in Ukrainian]
13. Sokolova, E. (2020) Management of the system of reforming methodological activity in higher education institutions. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 16, 92–97 [in Ukrainian]
14. Chaika, I. (2020). Analysis of the Ukrainian higher education market. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 1 (62), 91–101 [in Ukrainian]
15. Flexible work arrangements for federally regulated employees Government of Canada. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/labour-standards/flexible-work-arrangements.html>
16. Flexible working. Government departments of United Kingdom. Retrieved from <https://www.gov.uk/flexible-working>
17. Hitfild, S. (2018). Human resources policy. Retrieved from <https://uk.warbletoncouncil.org/politicas-de-recursos-humanos-1096>.
18. Szlagowska-Rudzka, K. (2017). Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland. *Management Sciendo*, 22 (1), 208–225.