



## СЕКЦІЯ 1. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІСТОРІЯ ПЕДАГОГІКИ

УДК 37.01

DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2026-113-1>**СУТНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Кабушка Олександр Михайлович,  
аспірант кафедри публічної служби та управління  
навчальними й соціальними закладами

*Навчально-науковий інститут публічного управління,  
адміністрування та післядипломної освіти*

kabushkasasha9@gmail.com  
orcid.org/0009-0007-6620-9033

**Мета.** Метою статті є систематизація та узагальнення наявних у вітчизняному й зарубіжному науковому дискурсі трактувань поняття формування кадрового потенціалу; аналітичне осмислення змістових і функціональних відмінностей між цими трактуваннями в контексті організацій різного типу, а також обґрунтування авторського визначення формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти, що враховує специфіку їх академічної діяльності, багаторівневу організаційну структуру та поєднання освітньої, наукової й соціокультурної функцій.

**Методи.** Методологічну основу дослідження становлять аналіз і синтез наукових джерел, порівняльно-змістовий аналіз, логіко-теоретичне узагальнення, систематизація та інтерпретація наукових підходів. У роботі використано міждисциплінарний підхід, що поєднує положення теорії управління персоналом, економіки людського капіталу, стратегічного менеджменту та педагогіки вищої освіти. Особливу увагу приділено аналізу вітчизняних і зарубіжних досліджень, у яких формування кадрового потенціалу розглядається як управлінський, ресурсний, розвивальний та інституційно зумовлений процес.

**Результати.** У результаті дослідження встановлено, що в сучасному науковому дискурсі формування кадрового потенціалу трактується як цілеспрямований і безперервний процес, який охоплює добір, розвиток, мотивацію, професійну соціалізацію та відтворення персоналу. Обґрунтовано, що у закладах вищої освіти цей процес має специфічні ознаки, зумовлені поєднанням освітньої, наукової та соціокультурної функцій університету, особливостями академічної праці та необхідністю забезпечення стабільного відтворення науково-педагогічних кадрів. Доведено, що формування кадрового потенціалу вищої освіти реалізується на інституційному, факультетському та кафедральному рівнях і передбачає інтеграцію управлінських, ресурсних й ціннісних механізмів.

**Висновки.** Зроблено висновок, що формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти доцільно розглядати як системно організований і багатовимірний процес створення, розвитку та відтворення професійних, наукових, педагогічних, інноваційних й ціннісних характеристик науково-педагогічних працівників, який забезпечує реалізацію освітньої та наукової місії університету, його конкурентоспроможність і стійкість у змінному освітньому середовищі.

**Ключові слова:** *кадровий потенціал, формування кадрового потенціалу, заклад вищої освіти, формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти.*

**THE ESSENCE OF THE FORMATION OF HUMAN RESOURCES  
IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Kabushka Oleksandr Mykhailovych,  
Postgraduate student of the Department of Public Service and Management  
of Educational and Social Institutions

*Teaching and Scientific Institute of Public Administration,  
Administration and Postgraduate Education*

kabushkasasha9@gmail.com  
orcid.org/0009-0007-6620-9033

**Purpose.** The purpose of the article is to systematize and generalize the interpretations of the concept of human resources formation available in domestic and foreign scientific discourse; to analytically comprehend the substantive and functional differences between these interpretations in the context of various



types of organizations; and to substantiate the author's definition of human resources formation in higher education institutions, taking into account the specifics of their academic activities, multi-level organizational structure and the combination of educational, scientific and socio-cultural functions.

**Methods.** The methodological basis of the study is the analysis and synthesis of scientific sources, comparative and content analysis, logical-theoretical generalization, systematization and interpretation of scientific approaches. The work uses an interdisciplinary approach that combines the provisions of the theory of personnel management, human capital economics, strategic management and higher education pedagogy. Particular attention is paid to the analysis of domestic and foreign studies in which the formation of human resources is considered as a managerial, resource, developmental and institutionally determined process.

**Results.** As a result of the study, it was established that in modern scientific discourse the formation of human resources is interpreted as a purposeful and continuous process that includes the selection, development, motivation, professional socialization and reproduction of personnel. It is substantiated that in higher education institutions this process has specific features due to the combination of educational, scientific and socio-cultural functions of the university, the peculiarities of academic work and the need to ensure sustainable reproduction of scientific and pedagogical personnel. It is proved that the formation of human resources in higher education is implemented at the institutional, faculty and department levels and involves the integration of managerial, resource and value mechanisms.

**Conclusions.** It is concluded that the formation of human resources in higher education institutions should be considered as a systematically organized and multidimensional process of creating, developing and reproducing professional, scientific, pedagogical, innovative and value-based characteristics of scientific and pedagogical workers, which ensures the implementation of the educational and scientific mission of the university, its competitiveness and sustainability in a changing educational environment.

**Keywords:** *human resources, formation of human resources, higher education institution, formation of human resources in higher education institutions.*

**Вступ.** Сучасні трансформаційні процеси у сфері вищої освіти зумовлюють підвищену увагу до проблеми формування кадрового потенціалу як ключової умови забезпечення якості освітньої та наукової діяльності. Заклади вищої освіти функціонують в умовах глобалізації освітнього простору, зростання конкуренції за академічні кадри, посилення вимог до результативності науково-педагогічної праці, цифровізації та реформування системи управління освітою. За таких умов кадровий потенціал перестає розглядатися виключно як сукупність наявного персоналу й набуває ознак стратегічного ресурсу розвитку.

Наукова новизна теми полягає в необхідності переосмислення поняття формування кадрового потенціалу з урахуванням специфіки закладів вищої освіти, які поєднують освітню, наукову, інноваційну та соціокультурну функції. На відміну від інших типів організацій, університети характеризуються особливою природою академічної праці, що вимагає поєднання педагогічної майстерності, наукової продуктивності та здатності до творчої й інноваційної діяльності. Це зумовлює потребу у спеціальних теоретико-методологічних підходах до аналізу процесів формування кадрового потенціалу.

**Теоретичне обґрунтування проблеми.** Теоретичні засади формування кадрового потенціалу розроблялися в межах економічних, управлінських та соціальних концепцій. Питання інвестування в людський капітал і накопичення професійних знань та навичок досліджували Г. Беккер, Т. Шульц, Дж. Мінцер. Стратегічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в системі управління людськими ресурсами розкрито у працях М. Армстронґа,

Д. Ульріха, Дж. Бокса, де персонал розглядається як ключовий фактор конкурентоспроможності організації. Соціально-організаційні чинники формування кадрового потенціалу, зокрема роль організаційної культури, лідерства та взаємодії в колективах, аналізувалися Дж. Сторі, Е. Шейном, К. Камероном, Р. Куїном.

Подальший розвиток теоретичних підходів пов'язаний із дослідженням адаптивності та стійкості організацій, у межах яких кадровий потенціал розглядається як основа здатності до розвитку в умовах невизначеності. Ці питання розробляли К. А. Ленґнік-Холл, Т. Е. Бек, М. Л. Ленґнік-Холл, які акцентували увагу на значенні навчання, гнучкості та інституційної підтримки персоналу. Водночас у більшості зазначених праць формування кадрового потенціалу аналізується переважно на рівні організацій загального типу, без урахування галузевої специфіки та особливостей функціонування складних соціальних інституцій.

У сфері вищої освіти проблема формування кадрового потенціалу розглядалася з урахуванням особливостей академічної праці та освітнього середовища. Багатофункціональний характер діяльності науково-педагогічних працівників досліджували Ю. Ендерс, Ф. Альтбах, М. Коган, а питання якості освіти й професійного розвитку викладачів висвітлено у документах ЮНЕСКО. Важливим є внесок М. Р. Рязанова, який дослідив кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти та обґрунтував, що раціонально сформована й реалізована кадрова політика є запорукою якісної акумуляції, ефективного використання та стабільного розвитку кадрового потенціалу закладу вищої освіти (Рязанов, 2022). О. Яковенко та А. Маркова



визначили, що оцінка ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти має охоплювати управлінські, інформаційні та мотиваційні цілі, а основні підходи до такої оцінки включають ситуаційний, комплексний, системний, кількісний та адміністративний (Яковенко, Маркова, 2024).

Разом із тим у науковій літературі недостатньо дослідженими залишаються механізми формування кадрового потенціалу на рівні структурних підрозділів закладів вищої освіти, зокрема кафедр, а також взаємозв'язок між інституційною стратегією університету та розвитком кадрового потенціалу його академічного персоналу.

**Методологія та методи.** Методологічною основою дослідження є поєднання системного, інституційного, ресурсного та розвиткового підходів, що дозволяє розглядати формування кадрового потенціалу як складний, багаторівневий і динамічний процес. Системний підхід забезпечує аналіз кадрового потенціалу як цілісного утворення, елементи якого перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Інституційний підхід дозволяє врахувати вплив нормативного середовища, організаційних правил і управлінських практик на процеси добору, розвитку та відтворення кадрів. Ресурсний підхід дає змогу інтерпретувати кадровий потенціал як стратегічний нематеріальний ресурс, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкість закладу вищої освіти. Підхід безперервного професійного розвитку орієнтує дослідження на аналіз механізмів оновлення знань, умінь і професійних установок науково-педагогічних працівників упродовж їхньої кар'єри.

У дослідженні застосовано такі методи: аналіз і синтез наукових джерел, порівняльно-змістовий аналіз наукових підходів, логіко-теоретичне узагальнення, систематизація наукових положень, інтерпретація результатів теоретичних досліджень. Використання зазначених методів забезпечило можливість комплексного осмислення дефініції формування кадрового потенціалу та розроблення авторського визначення для сфери вищої освіти.

**Результати та дискусії.** Питання формування кадрового потенціалу є одним із ключових напрямів сучасних наукових досліджень у галузях економіки, менеджменту, педагогіки та соціології, що зумовлено зростанням ролі людських ресурсів у забезпеченні сталого розвитку організацій. У сучасних умовах кадровий потенціал дедалі частіше розглядається як складна багатовимірна система професійних, особистісних, соціальних і ціннісних характеристик, здатних забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Незважаючи на різноманітність підходів до визначення сутності цього поняття, переважна більшість науковців сходиться на тому, що формування кадрового

потенціалу є цілеспрямованим, безперервним і керованим процесом, орієнтованим на розвиток знань, умінь, професійних якостей та організаційних здібностей працівників відповідно до потреб і перспектив розвитку організації.

Одним із перших фундаментальних підходів до розуміння процесу формування кадрового потенціалу став економічний підхід, розроблений у межах теорії людського капіталу. Г. Беккер у праці "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis" обґрунтовує положення про те, що інвестиції в людський капітал є одним із найефективніших шляхів забезпечення зростання продуктивності праці та економічного розвитку. На думку автора, формування кадрового потенціалу передбачає систематичне накопичення освітнього та професійного досвіду, розвиток спеціальних і загальних компетентностей, що у довгостроковій перспективі забезпечують економічну віддачу як для окремого працівника, так і для організації загалом. У межах цього підходу кадровий потенціал постає як результат інвестицій у освіту, професійне навчання та практичний досвід, що формують основу конкурентоспроможності персоналу (Becker, 1993:25).

У вітчизняній науковій традиції розвиток економічного підходу до формування кадрового потенціалу представлений працями О. А. Грішнкової, яка обґрунтувала, що формування людського капіталу в системі освіти є багатоетапним процесом, який охоплює здобуття базової та професійної освіти, накопичення фахового досвіду й безперервне підвищення кваліфікації. На відміну від Г. Беккера, який акцентує переважно економічну ефективність інвестицій, О. А. Грішнова розширює розуміння формування кадрового потенціалу, включаючи до нього соціальні й особистісні виміри розвитку працівника (Грішнова, 2001:45). Такий підхід є методологічно важливим для аналізу формування кадрового потенціалу у закладах вищої освіти, де професійна діяльність науково-педагогічного працівника є поліфункціональною.

Подальший розвиток уявлень про формування кадрового потенціалу пов'язаний зі стратегічним управлінським підходом, представником якого є М. Армстронг. Він наголошує, що формування кадрового потенціалу є процесом узгодження професійних цілей, здібностей і мотивації працівників з довгостроковими пріоритетами організації. Армстронг підкреслює, що персонал є ключовим джерелом конкурентних переваг, а тому розвиток кадрового потенціалу має розглядатися як стратегічне завдання системи управління людськими ресурсами, інтегроване в загальну стратегію організаційного розвитку. Отже, формування кадрового потенціалу охоплює планування кар'єри, управління талантами, мотивацію та створення сприятливого організаційного середовища (Armstrong,



2020:71). У вітчизняній управлінській науці подібний підхід розвинули Л. В. Балабанова та О. В. Сардак, які визначають формування кадрового потенціалу як цілісну систему управлінських заходів, спрямованих на забезпечення організації персоналом відповідної кількості та якості, його професійний розвиток і мотивацію. Автори підкреслюють стратегічну спрямованість процесу формування кадрового потенціалу та його залежність від організаційної культури, що узгоджується з положеннями М. Армстронга, водночас конкретизуючи цей процес стосовно умов функціонування вітчизняних організацій (Балабанова, Сардак, 2011:68).

З позицій організаційної поведінки значний внесок у дослідження формування кадрового потенціалу зробив Дж. Сторі, на думку якого кадровий потенціал формується у процесі повсякденної взаємодії працівників, під впливом організаційної культури, стилю лідерства, системи цінностей і характеру командної роботи. Дослідник розглядає формування кадрового потенціалу як глибоко інтегрований соціальний процес, у межах якого професійні компетентності поєднуються з поведінковими установками, нормами та неформальними практиками взаємодії (Storey, 2019:105).

Н. С. Краснокутська аналізує формування потенціалу організації як процес виявлення, акумулювання й розвитку ресурсів і компетентностей, що забезпечують реалізацію стратегічних пріоритетів. Хоча її концепція охоплює потенціал організації загалом, запропонований нею підхід до структурування потенціалу як поєднання ресурсної, функціональної та цільової складових є методологічно продуктивним для аналізу кадрового потенціалу закладу вищої освіти, де кадровий ресурс виконує множинні функції (Краснокутська, 2005:34).

Розвиток компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу представлений у працях Л. Волянської-Савчук, Т. Глушко, О. Орбатюк, О. Кошонько, які обґрунтували модель компетентнісно орієнтованого управління кадровим потенціалом, що передбачає оптимальний компетентнісний склад кадрів, адаптованих до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Автори пропонують наступну послідовність етапів: формування кадрового забезпечення на основі профілів компетенцій, систематичне оцінювання відповідності компетенцій вимогам, мотиваційні заходи для розвитку компетенцій та управління професійним зростанням (Волянська-Савчук, Глушко, Орбатюк, Кошонько, 2022:364). Цей підхід суттєво збагачує методологію аналізу кадрового потенціалу, оскільки переносить акцент з кількісних характеристик персоналу на якісні параметри його професійної спроможності.

Важливий розвиток концепції формування кадрового потенціалу пов'язаний із

дослідженнями К. А. Ленґнік-Холл, Т. Е. Бека, М. Л. Ленґнік-Холл, які підкреслюють, що цей процес має включати інституційну підтримку здатності персоналу до адаптації, навчання, реагування на зміни та розвитку в умовах невизначеності. Тобто кадровий потенціал розглядається як стратегічна основа довгострокової стійкості та інноваційної спроможності організації (Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2009:255).

У контексті сучасних викликів Н. Носань, Т. Фенічева, О. Кісільов досліджують методи управління кадровим потенціалом, що забезпечують ефективність та стійкість організації в умовах зовнішніх потрясінь, підкреслюючи стратегічний характер кадрових процесів (Носань, Фенічева, Кісільов, 2024). Ю. Франт акцентує увагу на чинниках використання кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови національної економіки, розрізняючи фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та обґрунтовуючи необхідність комплексного підходу до збереження й розвитку кадрових ресурсів в кризових умовах (Франт, 2024). Ці дослідження є актуальними для розуміння процесів формування кадрового потенціалу у вітчизняних закладах вищої освіти, які функціонують в умовах безпрецедентних соціально-економічних трансформацій.

Порівняльний аналіз розглянутих підходів дозволяє виокремити три основні напрями наукового осмислення формування кадрового потенціалу:

– перший напрям (Г. Беккер, О. А. Грішнова) зосереджений на економічних вимірах і трактує формування кадрового потенціалу переважно як інвестиційний процес нагромадження знань та компетентностей;

– другий напрям (М. Армстронг, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак) акцентує стратегічно-управлінську природу цього процесу, визначаючи його як систему узгодження індивідуального та організаційного розвитку;

– третій напрям (Дж. Сторі, К. А. Ленґнік-Холл, Л. Волянська-Савчук та ін.) розширює розуміння формування кадрового потенціалу за рахунок включення соціальних, адаптивних, компетентнісних та організаційно-культурних компонентів.

Спільним для всіх підходів є визнання системності, цілеспрямованості та безперервності цього процесу, тоді як відмінності стосуються акцентів на окремих складових, а саме на економічній ефективності, стратегічному узгодженні чи соціокультурній інтеграції. На основі аналізу означених концепцій та проведеного порівняння доцільно запропонувати авторське трактування поняття, відповідно до якого формування кадрового потенціалу слід розуміти як динамічний процес виявлення, розвитку та ефективного використання професійних і особистісних ресурсів працівників з метою



забезпечення сталого функціонування й розвитку організації в умовах постійних соціально-економічних змін.

Формування кадрового потенціалу у сфері вищої освіти має специфічний характер, зумовлений багатофункціональністю діяльності науково-педагогічних працівників, впливом академічних традицій, автономією університетів та інтеграцією в міжнародний освітній простір. На відміну від інших галузей, заклади вищої освіти формують науковий, педагогічний, інноваційний та етичний виміри кадрового потенціалу, що визначає особливі вимоги до організації цього процесу.

Ю. Ендерс підкреслює, що діяльність науково-педагогічного працівника поєднує викладацьку, дослідницьку й адміністративну функції, що істотно ускладнює механізми управління персоналом у вищій освіті. На його думку, формування кадрового потенціалу в закладі вищої освіти має враховувати необхідність постійного професійного зростання, академічної свободи та внутрішньої мотивації викладачів, без яких забезпечення високої якості освітнього й наукового процесів є неможливим (Enders, 2001:41).

У вітчизняному науковому дискурсі М. Р. Рязанов дослідив кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти, обґрунтувавши, що сутність кадрового потенціалу ЗВО визначається специфікою академічної діяльності, яка поєднує освітню, наукову та управлінську складові. Автор доводить, що раціонально сформована кадрова політика є запорукою якісної акумуляції та стабільного розвитку кадрового потенціалу університету, а її відсутність призводить до зниження конкурентоспроможності закладу в національному освітньому просторі (Рязанов, 2022).

Л. І. Телишевська та Д. В. Ільченко розглядають формування кадрового потенціалу як систему управлінських дій, спрямованих на добір, оцінювання, розвиток і мотивацію працівників з урахуванням стандартів якості та нормативного регулювання (Телишевська, Ільченко, 2018:123). Тобто кадровий потенціал формується у взаємодії з організаційною культурою та професійною ідентичністю, а тому потребує комплексного підходу, який виходить за межі формальних показників кваліфікації.

Подальший розвиток цієї проблематики представлений у працях К. В. Ковтуненко та Н. С. Мамонтенка, які трактують формування кадрового потенціалу як процес, що охоплює всі етапи професійного життя викладача. Автори підкреслюють роль внутрішніх мотиваційних чинників, наставництва та колегальних форм управління як важливих умов сталого розвитку кадрового потенціалу університету (Ковтуненко, Мамонтенко, 2019:21). О. Яковенко та А. Маркова досліджують теоретико-методичні засади оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи

з ним. Авторки визначають, що ефективно управління кадровим потенціалом освітнього закладу вимагає систематичної оцінки, цілі якої охоплюють управлінські, інформаційні та мотиваційні аспекти. Серед основних підходів до оцінки кадрового потенціалу виокремлено ситуаційний, комплексний, системний, кількісний та адміністративний (Яковенко, Маркова, 2024). Це дослідження є суттєвим внеском у розуміння механізмів формування кадрового потенціалу саме у закладах освіти, оскільки пропонує інструментарій оцінки, адаптований до специфіки освітньої діяльності.

Міжнародні аналітичні документи, зокрема звіт UNESCO "Rethinking Education: Towards a Global Common Good?", розглядають формування кадрового потенціалу у ЗВО як ключову умову забезпечення якості освіти та стійкості освітніх систем. У документі наголошується, що професійний розвиток викладачів має бути системним, поєднувати формальні та неформальні форми навчання, академічну мобільність і підтримку академічної свободи, що створює умови для інноваційного розвитку вищої освіти (UNESCO, 2015:66).

З погляду глобальної конкуренції у сфері знань Ф. Альтбах обґрунтовує необхідність розглядати формування кадрового потенціалу як стратегічну умову виживання й розвитку університетів. Автор зазначає, що лише ті заклади вищої освіти, які спроможні забезпечити підтримку академічної кар'єри молодих викладачів, сприяти міжнародній мобільності та гарантувати стабільні умови праці, зможуть ефективно відповідати на виклики глобалізації (Altbach, 2015:101).

Отже, порівняльний аналіз підходів до формування кадрового потенціалу у сфері вищої освіти засвідчує, що зарубіжні дослідники (Ю. Ендерс, Ф. Альтбах) акцентують увагу переважно на інституційних умовах академічної праці та глобальній конкурентоспроможності, тоді як вітчизняні науковці (М. Р. Рязанов, О. Яковенко, А. Маркова, К. В. Ковтуненко, Н. С. Мамонтенко) зосереджуються на управлінських механізмах, нормативному забезпеченні та оцінці ефективності кадрового розвитку. Водночас обидва напрями визнають поліфункціональність академічної діяльності та необхідність інтеграції індивідуальних і організаційних чинників у процесі формування кадрового потенціалу. Ця спільна ознака підтверджує доцільність комплексного підходу, який об'єднує ресурсний, управлінський, розв'язковий та інституційний виміри.

На основі проведеного узагальнення, аналітичного осмислення змістових відмінностей розглянутих підходів та обґрунтування специфіки університетського середовища можна визначити формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти як цілеспрямований,



системно організований і безперервний процес створення, розвитку та відтворення сукупності професійних, наукових, педагогічних, інноваційних і ціннісних характеристик науково-педагогічних працівників, що реалізується на інституційному, факультетському та кафедральному рівнях і визначає умови формування кадрового потенціалу окремих структурних підрозділів.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження здійснено систематизацію та узагальнення наявних трактувань поняття формування кадрового потенціалу, що дозволило виокремити три основні напрями його наукового осмислення: економічний (інвестиційний), стратегічно-управлінський та соціально-організаційний. Аналітичне осмислення змістових і функціональних відмінностей між цими підходами засвідчило, що вони взаємодоповнюють одне одного та формують комплексне розуміння досліджуваного процесу.

Встановлено, що специфіка закладів вищої освіти зумовлює необхідність розширеного трактування формування кадрового потенціалу, яке враховує поєднання освітньої, наукової та соціокультурної функцій університету, особливості академічної праці та потребу в сталому відтворенні науково-педагогічних кадрів. На цій підставі обґрунтовано авторське визначення формування кадрового потенціалу в закладах вищої освіти як цілеспрямованого, системно організованого й безперервного процесу створення, розвитку та відтворення сукупності професійних, наукових, педагогічних, інноваційних і ціннісних характеристик науково-педагогічних працівників, що реалізується на інституційному, факультетському рівнях та на рівні кафедри.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом специфіки формування кадрового потенціалу кафедр.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Волянська-Савчук Л., Глушко Т., Орбатюк О., Кошонько О. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у сучасних бізнес-економічних процесах за компетентнісним підходом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 6 (2), С. 362–369. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-61
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, КОО, 2001. 254 с.
4. Ковтуненко К. В., Мамонтенко Н. С. Формування кадрового потенціалу ЗВО: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 1, С. 19–25. DOI: 10.5281/zenodo.3405991
5. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

6. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-19.

7. Рязанов М. Р. Кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-13.

8. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою*. 2018. № 1. С. 116–129. URL: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2018/12-Telyshevska.pdf>

9. Франт Ю. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-157.

10. Яковенко О., Маркова А. Теоретико-методичні засади оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-25.

11. Altbach P. G. *The Global Future of Higher Education and the Academic Profession*. London : Palgrave Macmillan, 2015. 214 p.

12. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p.

13. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.

14. Enders J. *Academic Staff in Europe: Changing Contexts and Conditions*. Westport, CT : Greenwood Press, 2001. 288 p.

15. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2009. № 19 (4), P. 243–255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.

16. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.

17. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. 5th ed. London : Cengage Learning, 2019. 496 p.

18. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 304 p.

19. UNESCO. *Rethinking Education: Towards a Global Common Good?* Paris : UNESCO Publishing, 2015. 97 p.

#### REFERENCES:

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Volianska-Savchuk, L., Hlushko, T., Orbatiuk, O., Koshonko, O. (2022). *Otsiniuvannia rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstv u suchasnykh biznes-ekonomichnykh protsesakh za kompetentnisnym pidkhodom [Assessment of enterprise human resources development in modern business-economic processes based on competence approach]*. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 312, 6(2), 362–369. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-61 [in Ukrainian].



3. Hrishnova, O. A. (2001). Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky [Human capital: formation in the system of education and professional training]. Kyiv : Znannia, KOO [in Ukrainian].
4. Kovtunenکو, K. V., Mamontenko, N. S. (2019). Formuvannia kadrovoho potentsialu ZVO: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Formation of human resources potential of higher education institutions: Domestic and foreign experience]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 1, 19–25. DOI: 10.5281/zenodo.3405991 [in Ukrainian].
5. Krasnokutska, N. S. (2005). Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kyiv : Tsentр navchalnoi literatury [in Ukrainian].
6. Nosan, N., Fenicheva, T., Kisilov, O. (2024). Suchasni metody upravlinnia kadrovym potentsialom dlia zabezpechennia efektyvnosti ta stiikosti orhanizatsii [Modern methods of human resource potential management for ensuring organizational efficiency and sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-19 [in Ukrainian].
7. Riazanov, M. R. (2022). Kadrovi aspekt zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [Personnel aspect of ensuring the quality of higher education]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-13 [in Ukrainian].
8. Telyshevska, L. I., Ilchenko, D. V. (2018). Osoblyvosti upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Features of personnel management at the enterprise]. *Upravlinnia ekonomikoiu*, 1, 116–129. [in Ukrainian].
9. Frant, Yu. (2024). Chynnyky vykorystannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva z urakhuvanniam vymoh pisliavoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky [Factors of enterprise human resources utilization considering post-war national economy reconstruction requirements]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-157 [in Ukrainian].
10. Yakovenko, O., Markova, A. (2024). Teoretyko-metodychni zasady otsinky efektyvnosti formuvannia kadrovoho potentsialu zakladu osvity ta orhanizatsii roboty z nym [Theoretical and methodological principles of evaluating the effectiveness of formation of human resources of an educational institution and organizing work with them]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-25 [in Ukrainian].
11. Altbach, P.G. (2015). The global future of higher education and the academic profession. London : Palgrave Macmillan [in English].
12. Armstrong, M. (2020). Armstrong’s handbook of human resource management practice (14th ed.). London : Kogan Page [in English].
13. Becker, G.S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). Chicago, IL : University of Chicago Press [in English].
14. Enders, J. (2001). Academic staff in Europe: Changing contexts and conditions. Westport, CT : Greenwood Press [in English].
15. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2009). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 19(4), 243–255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001 [in English].
16. North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge : Cambridge University Press [in English].
17. Storey, J. (2019). Human resource management: A critical text (5th ed.). London : Cengage Learning [in English].
18. Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston, MA : Harvard Business School Press [in English].
19. UNESCO. (2015). Rethinking education: Towards a global common good? Paris : UNESCO Publishing [in English].

