

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Виконав:

студентка спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Семерня Софія Віталіївна

Керівник:

Харченко Тетяна Олександрівна
д.н.держ.упр., доцент,
кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна
к.е.н., доцент
кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
Сумського державного університету

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри к.е.н., доцент Аліна БРИЧКО

« _____ » _____ 202_ 4_ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ*Семерні Софії Віталіївні***1. Тема роботи:** Удосконалення управління персоналом в закладі вищої освіти**2. База практичного дослідження:**

Сумський національний аграрний університет м. Суми

керівник роботи Харченко Тетяна Олександрівна, д.н.держ.упр., доцент

затверджена наказом по університету від

«__» - _____ 202__ р. № __

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» грудня 2024 р.**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021-2023 роки**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- визначити поняття «управління персоналом» та «управління в закладі освіти»;
 - розглянути етапи управління персоналом на рівні суб'єкта господарювання;
 - вивчити методику оцінки управління персоналом в закладах освіти;
 - здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності Сумського національного аграрного університету;
 - проаналізувати стан управління персоналом в досліджуваному закладі освіти;
 - розробити управлінські заходи удосконалення управління персоналом в закладі вищої освіти;
- економічно обґрунтувати управлінське рішення з впровадження управління персоналом.

6. Дата видачі завдання:

«22» грудня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Листопад-грудень 2023	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2024	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2024	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	02-31 травня 2024	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Червень 2024	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Липень-Серпень 2024	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2024	виконано
8	Оновлення даних за 2019, 2020 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-листопад 2024	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Грудень 2024	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	01 грудня - 07 грудня 2024	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	10 грудня 2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	20 грудня 2024	виконано

Студент

(підпис)

Софія СЕМЕРНЯ

Керівник роботи

(підпис)

Тетяна ХАРЧЕНКО

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Семерня С.В. Удосконалення управління персоналом в закладі вищої освіти

Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці та вдосконаленню системи управління персоналом в умовах сучасних викликів для вищих навчальних закладів, зокрема, на прикладі Сумського національного аграрного університету. Основним завданням роботи є дослідження впливу воєнної ситуації та інших зовнішніх факторів на організацію роботи університету та управління його персоналом, а також розробка рекомендацій щодо покращення ефективності управлінських процесів в умовах нестабільності.

Розглядаються теоретичні аспекти управління персоналом в умовах вищої освіти, аналізуються основні проблеми, з якими стикаються навчальні заклади при управлінні своїм кадровим складом. Визначено ключові фактори, які впливають на ефективність управління персоналом, серед яких важливу роль відіграє адаптація до змін, гнучкість в управлінні, а також забезпечення безпеки працівників і студентів в умовах кризи.

Здійснено детальний аналіз ситуації в Сумському національному аграрному університеті, зокрема, досліджуються поточні політики та процедури управління персоналом, виявляються основні проблеми, що виникають у зв'язку з воєнними діями та іншими викликами. Також досліджено рівень задоволеності працівників умовами праці, можливостями для професійного розвитку та мотивації.

В результаті аналізу запропоновано модель удосконалення системи управління персоналом, яка включає розробку нових політик і процедур, спрямованих на підвищення ефективності комунікації, мотивації співробітників та їхнього професійного розвитку. Визначено важливість створення умов для колективної підтримки та взаємодопомоги в складних ситуаціях, а також підвищення гнучкості системи управління, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На основі отриманих результатів надано рекомендації щодо реалізації запропонованої моделі, що включають створення нових каналів комунікації, системи зворотного зв'язку, а також програми підвищення кваліфікації та тренінги для персоналу. Рекомендується також удосконалення механізмів управлінських рішень для забезпечення безпеки та стабільності роботи університету в умовах кризи.

Ключові слова: управління персоналом, вища освіта, кризове управління, мотивування персоналу, професійний розвиток, адаптація до змін, безпека персоналу, колективна підтримка, гнучкість в управлінні, взаємодія в колективі.

SUMMARY

Semernya S.V. Improving personnel management in a higher education institution

Master's thesis in the specialty 073 "Management", EP "Administrative Management" SNAU, Sumy 2024 - Manuscript.

The qualification work is devoted to the development and improvement of the personnel management system in the conditions of modern challenges for higher educational institutions, in particular, on the example of Sumy National Agrarian University. The main task of the work is to study the impact of the military situation and other external factors on the organization of the university's work and management of its personnel, as well as to develop recommendations for improving the efficiency of management processes in conditions of instability.

The theoretical aspects of personnel management in higher education are considered, the main problems that educational institutions face when managing their personnel are analyzed. Key factors that affect the efficiency of personnel management are identified, among which adaptation to change, flexibility in management, as well as ensuring the safety of employees and students in crisis conditions play an important role.

A detailed analysis of the situation at Sumy National Agrarian University is carried out, in particular, current personnel management policies and procedures are studied, the main problems that arise in connection with military operations and other challenges are identified. The level of employee satisfaction with working conditions, opportunities for professional development and motivation was also studied.

As a result of the analysis, a model for improving the personnel management system was proposed, which includes the development of new policies and procedures aimed at increasing the effectiveness of communication, employee motivation and their professional development. The importance of creating conditions for collective support and mutual assistance in difficult situations was determined, as well as increasing the flexibility of the management system, which allows for rapid adaptation to changes in the external environment.

Based on the results obtained, recommendations were made for the implementation of the proposed model, which include the creation of new communication channels, feedback systems, as well as advanced training programs and training for personnel. It is also recommended to improve the mechanisms of management decisions to ensure the safety and stability of the university's work in times of crisis.

Keywords: personnel management, higher education, crisis management, personnel motivation, professional development, adaptation to change, personnel safety, collective support, flexibility in management, teamwork.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУМСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ АГРАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти	20
2.2 Особливості системи управління персоналом Сумського національного аграрного університету	24
2.3 Аналіз складових системи управління персоналом університету	28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ	38
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності процесу управління персоналом	38
3.2 Розробка моделі удосконалення системи управління персоналом	46
3.3 Розробка управлінських заходів вдосконалення управління персоналом в закладі освіти	51
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТОК А Копії публікацій	63

ВСТУП

Аналіз системи управління персоналом і її складових у закладах вищої освіти є надзвичайно важливим у сучасних умовах. В умовах стрімких змін у галузі освіти, включаючи технологічний прогрес, економічні та соціокультурні трансформації, управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Сучасний підхід до управління персоналом у таких закладах передбачає реалізацію стратегічних завдань, спрямованих на стабільний розвиток і отримання конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.

Актуальність цієї теми визначається динамічністю ринкового середовища, яке вимагає постійної адаптації та вдосконалення методів управління кадрами. Отримані в ході дослідження результати можуть стати основою для розробки нових стратегій кадрової політики, орієнтованих на підвищення ефективності роботи закладів вищої освіти в умовах сучасного освітнього простору.

Дослідження в цій галузі передбачають аналіз поточного стану управління персоналом, визначення проблемних аспектів і пошук шляхів їх вирішення. Особлива увага приділяється питанням розвитку кадрового потенціалу, управління змінами, створення політик для роботи з персоналом у таких сферах, як найм, утримання та професійне зростання співробітників. Також враховується вплив різноманітних культурних особливостей, які визначають цінності, уявлення про лідерство, стилі комунікації, підходи до вирішення конфліктів тощо.

Варто зазначити, що управління персоналом у закладах вищої освіти має унікальні виклики та специфічні особливості, такі як забезпечення академічних свобод, організація гнучких робочих графіків, а також розмаїття структурних підрозділів. Це підкреслює важливість дослідження для розуміння специфіки роботи з кадрами та підвищення ефективності управління в освітянському середовищі.

Метою роботи комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом закладу вищої освіти, а також надання рекомендацій щодо її удосконалення.

Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити поняття «управління персоналом» та «управління в закладі освіти»;
- розглянути етапи управління персоналом на рівні суб'єкта господарювання;
- вивчити методiku оцінки управління персоналом в закладах освіти;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності Сумського національного аграрного університету;
- проаналізувати стан управління персоналом в досліджуваному закладі освіти;
- розробити управлінські заходи удосконалення управління персоналом в закладі вищої освіти;
- економічно обґрунтувати управлінське рішення з впровадження управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в закладах вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти системи управління персоналом закладу вищої освіти.

Методи дослідження: У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2021-2023 років.

Практичне значення результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу управління персоналом в закладах вищої освіти. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Апробація результатів. Результати дослідження, що містяться в кваліфікаційній роботі магістра, є незалежними розробками та пропозиціями автора. Дослідження удосконалення процесу управління персоналом в закладах вищої освіти, відображені у наукових працях, що має відношення до дослідження.

Публікації. 1. Семерня С.В. Управління персоналом в закладах вищої освіти. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on Sustainable Development»* (28-29 грудня, м. Дніпро). – Дніпро, 2023. С.135-137.

2. Семерня С.В., Харченко Т.О. Удосконалення управління персоналом в закладі вищої освіти. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). – Одеса, 2024. С. 338-340.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку літератури, яка складає 27 найменувань, додатків. Основний текст розміщений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць, 7 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Різноманіття підходів до розуміння та практичного застосування поняття «управління персоналом» свідчить про його багатогранність і складність. Вчені мають різні погляди на сутність цього поняття, що зумовлено різними теоріями, школами думок, підходами та парадигмами, які вони застосовують. Ці відмінності також впливають з унікальних культурних, соціальних та історичних контекстів, в яких формувалися їхні підходи, а також із ціннісних орієнтирів кожного окремого дослідника. Одні науковці акцентують увагу на технократичному аспекті, фокусуючись на ефективності, процесах та управлінських системах, тоді як інші роблять наголос на гуманістичному підході, приділяючи увагу потребам, мотивації та задоволеності працівників. В таблиці 1.1 розглянемо теоретичні підходи до визначення управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Технократичний підхід	
Балабанова Л. В. [3]	«процес реалізації функцій менеджменту»
Губрик Ю. Ю., Біляєв С. С. [8]	«системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі»
Дяків О. П., Островерхов В. М. [12]	«частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації»
Гуманістичний підхід	
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [17]	«управління персоналом передбачає системний планово організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
Армстронг М. [26]	«стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу у компанії»

Джерело: сформовано автором на основі даних [3, 8, 12, 17, 26]

Як показано в таблиці 1.1, існують різні підходи до управління персоналом, які варіюються від технократичного до гуманістичного, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цього процесу. Технократичний підхід зосереджується на системності, ефективності та функціональних аспектах управління, розглядаючи його як механізм реалізації менеджменту або організований процес використання та відтворення кадрового потенціалу. У той же час гуманістичний підхід виділяє пріоритетність індивідуальних потреб, мотивації й задоволеності працівників, акцентуючи увагу на стратегічному та соціально-економічному аспектах управління персоналом, які сприяють розкриттю потенціалу співробітників та досягненню цілей організації.

Існує чимало теорій, які наголошують на значущості соціальних взаємин між працівниками, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності роботою. Серед таких теорій, які є невід'ємною частиною системи управління персоналом, можна виокремити: ієрархію потреб Абрахама Маслоу, теорії "X" і "Y" Дугласа МакГрегора, теорію потреб Девіда МакКлелланда, мотиваційну теорію Фредеріка Герцберга, теорію очікувань Віктора Врума та багато інших [10]. Різні підходи вчених до мотивації зумовлюють їхній унікальний погляд на цю складову управління персоналом. Одні дослідники підкреслюють важливість ролі керівника у формуванні сприятливої робочої атмосфери, розвитку працівників та забезпеченні високих результатів. Інші ж акцентують увагу на внеску самих працівників, зокрема на їхній вплив у досягненні стратегічних цілей організації.

Незважаючи на різноманітність поглядів і підходів, головна сутність управління персоналом полягає у створенні умов, за яких працівники є добре підготовленими, мотивованими та задоволеними своєю роботою. У результаті це забезпечує досягнення організацією своїх цілей. Різноманіття концепцій підтверджує, що управління персоналом охоплює комплекс стратегій і дій, спрямованих на ефективне використання головного ресурсу будь-якої організації – її людського капіталу – для реалізації стратегічних завдань. Управління персоналом є фундаментальною функцією для успішного функціонування

організації, адже саме через організацію роботи та управління людськими ресурсами досягається максимальна ефективність діяльності працівників.

Система управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних процесів, процедур та інструментів, спрямованих на ефективне використання людського капіталу в організації. Вона охоплює такі ключові складові:

- стратегічне управління персоналом, яке включає розробку стратегій і цілей для ефективного використання людських ресурсів задля досягнення стратегічних завдань організації. Це передбачає створення політик, програм та процедур, спрямованих на залучення, утримання і розвиток працівників.
- рекрутинг, або підбір персоналу, що є процесом ідентифікації потреб у працівниках, залучення кандидатів і відбору найбільш кваліфікованих претендентів для зайняття вакансій. Цей етап включає підготовку вакансій, проведення співбесід, аналіз резюме, тестування кандидатів, їх адаптацію до роботи та інші елементи найму.
- оцінка та розвиток персоналу, що передбачає реалізацію програм навчання і професійного зростання, аналіз результативності працівників, визначення потреб у розвитку, а також впровадження заходів для підвищення компетенцій та ефективності. Це може включати навчання безпосередньо на робочому місці, участь у тренінгах, семінарах, курсах чи проходження стажування.
- винагороди та стимулювання, які охоплюють формування системи винагород і компенсацій, таких як заробітна плата, бонуси, кар’єрне зростання та інші стимули. Метою є мотивація працівників, утримання кваліфікованого персоналу та заохочення їх до досягнення високих результатів.
- управління відносинами з персоналом, що включає розробку політик і процедур для налагодження комунікації, вирішення конфліктних ситуацій, а також формування позитивних стосунків у робочому середовищі.
- управління продуктивністю, яке зосереджується на визначенні цілей продуктивності, їх оцінці та розробці заходів для покращення результативності працівників і підвищення ефективності організації загалом.

На рисунку 1.1 відображено елементи системи управління персоналом в організації.

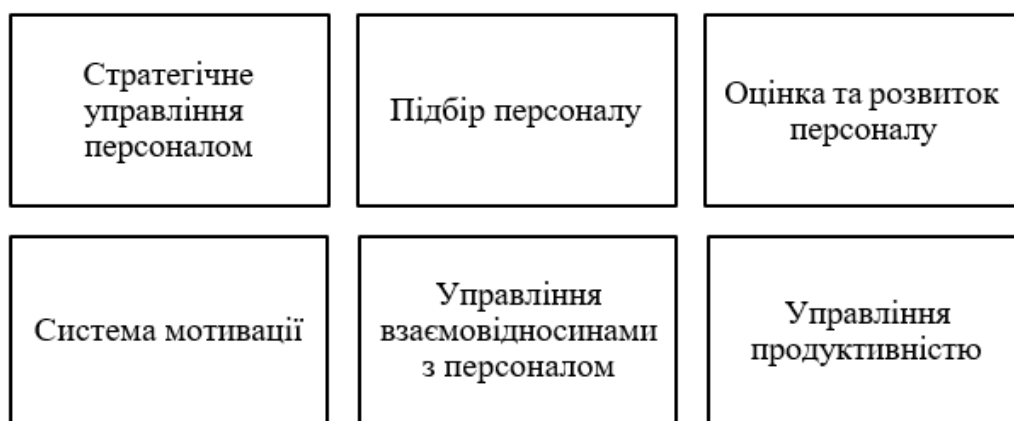


Рисунок 1.1 – Система управління персоналом в організації

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Усі ці елементи тісно пов'язані між собою, формуючи єдину інтегровану систему управління персоналом, яка спрямована на забезпечення ефективності роботи працівників та підвищення конкурентоспроможності організації. Управління персоналом в організації реалізується через впровадження кадрової політики, яка охоплює комплекс стратегій, правил, процедур, принципів і практик, що визначають підхід організації до управління своїми працівниками. Кадрова політика також забезпечує її узгодженість із стратегічними цілями організації. Вона встановлює стандарти та процедури, які сприяють стабільності в управлінні персоналом, регламентують дії та поведінку працівників відповідно до чинного законодавства, етичних норм та внутрішніх положень організації, а також визначають необхідні кроки для досягнення визначених завдань.

Кадрова політика охоплює створення сприятливих умов праці, розвиток і навчання персоналу, а також забезпечення відповідності управлінських процесів чинним нормативним вимогам та внутрішнім регламентам організації. Вона є ключовим елементом у формуванні ефективної організаційної культури, яка сприяє досягненню працівниками високих результатів, а організації – реалізації своїх стратегічних цілей. Формування управління персоналом як науки зумовлене низкою історичних факторів, серед яких економічні, соціальні, технологічні,

культурні та інтелектуальні аспекти. Витоки цього процесу можна простежити з кінця XIX — початку XX століття. Ключовим поштовхом до розвитку управління персоналом стала індустріальна революція, яка суттєво вплинула на організацію праці та взаємодію між працівниками і роботодавцями.

Персонал є стратегічним ресурсом закладів вищої освіти, ефективна робота якого залежить від застосування відповідних механізмів управління. Знання, навички, досвід і компетенції працівників мають стратегічну цінність для досягнення цілей закладу. Зміни у ринкових умовах впливають на систему вищої освіти, спричиняючи необхідність її адаптації до сучасних соціальних, економічних та демографічних реалій. Цей процес супроводжується поступовими реформами. Система управління персоналом освітнього закладу включає ряд підсистем, які визначають основні напрями, етапи, принципи, форми та види діяльності персоналу (див. рисунок 1.2).

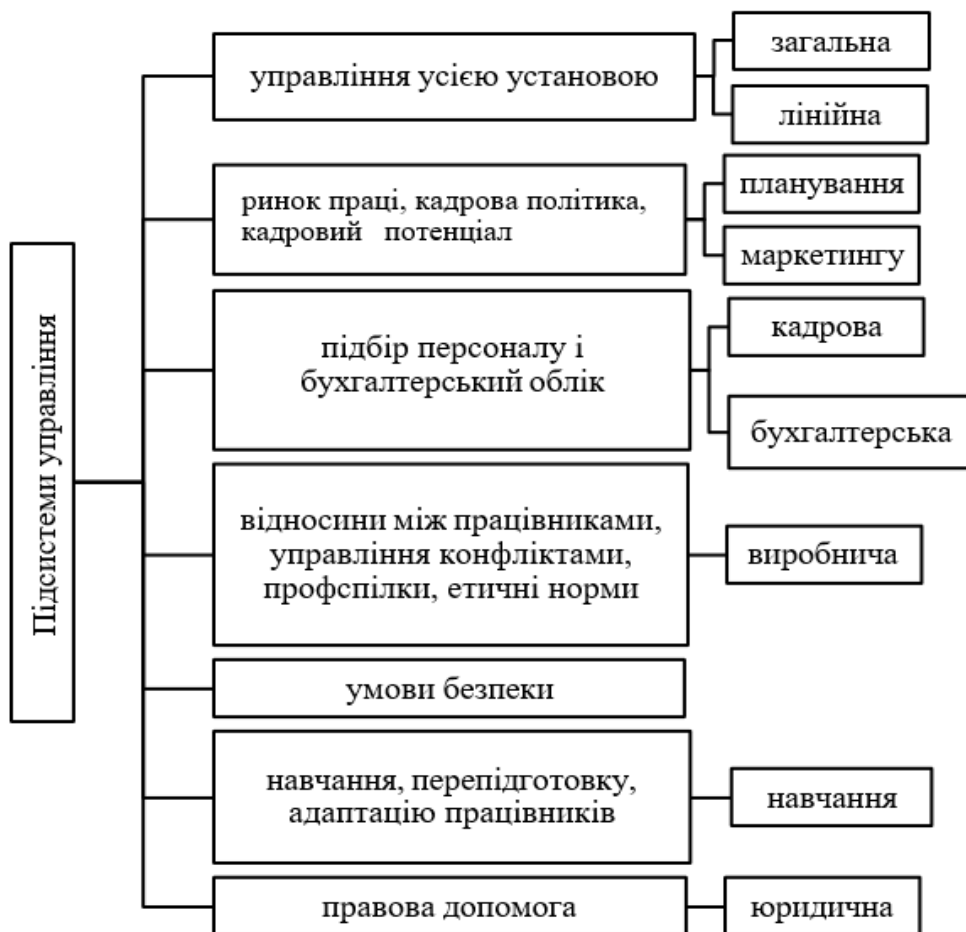


Рисунок 1.2 – Етапи, принципи, види і форми роботи кадрів

Джерело: складено автором згідно [11]

Кожен тип підсистем має свої унікальні особливості. Зокрема, у дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладах через невелику чисельність персоналу та відсутність спеціалізованих структурних підрозділів, функції управління персоналом часто поєднуються з іншими обов'язками. Так, працівники кадрових служб, керівники дитячих садків, директори шкіл, їхні заступники та бухгалтери виконують широкий спектр завдань у межах управління персоналом. Цілі, завдання та методи управління персоналом в освітніх установах спрямовані на створення сприятливих кадрових умов для ефективного функціонування та розвитку закладу; підвищення його конкурентоспроможності; забезпечення високої якості освітнього процесу; формування позитивного соціального середовища в колективі; а також на створення привабливого іміджу закладу освіти.

Під час розробки системи управління персоналом навчального закладу необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, які впливають на її формування.

Для досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом необхідно виконати такі завдання:

- забезпечити освітній заклад необхідними людськими ресурсами відповідної кількості та кваліфікації.
- забезпечити оптимальне співвідношення між організаційно-технічними структурами та трудовими ресурсами для максимальної реалізації виробничого потенціалу.
- сприяти всебічному розвитку професійних і особистісних якостей працівників, а також загального потенціалу колективу закладу.
- створити умови для підвищення рівня організованості, мотивації, самодисципліни та взаємодії між співробітниками, а також для формування навичок ефективної співпраці.
- інтегрувати працівників у стабільні колективи, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності та єдності.
- забезпечити сприятливі умови праці, різноманітні види зайнятості, можливості підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

- досягти балансу між інтересами закладу освіти та його працівників, забезпечуючи як соціальну, так і економічну ефективність.

Рівень ефективності управління персоналом значною мірою залежить від налагодження власної системи, розуміння її роботи та використання оптимальних методів і підходів. Загальний підхід до управління людськими ресурсами полягає у впливі на колективи та окремих працівників з метою координації їх діяльності в межах управління закладом. Основні підходи до управління персоналом поділяються на три категорії: адміністративні, фінансові та психосоціальні.

Методи управління персоналом включають: розробку організаційної структури управління; створення правил, стандартів, методик і рекомендацій з управління; дотримання правових норм і стандартів; видання наказів і застосування санкцій; підбір і відбір кадрів; складання посадових інструкцій та положень. У сучасних умовах управління персоналом базується на принципі добору та розподілу працівників відповідно до їхніх професійних і особистісних характеристик. Основою цього процесу виступає кадрова політика, яка визначає загальні напрямки та стратегії щодо майбутнього персоналу закладу. Інакше кажучи, кадрова політика формує основи для розвитку та управління людськими ресурсами.

У закладах освіти кадрову політику розробляють адміністративні підсистеми з урахуванням особливостей освітнього процесу. Основним об'єктом цієї політики є персонал закладу, а мета полягає у створенні, навчанні, розподілі та раціональному використанні кваліфікованих кадрів.

Практика виокремлює п'ять основних типів кадрових політик:

1. пасивна – керівництво не має чіткого плану роботи з персоналом, а в кризових ситуаціях основна увага зосереджена на усуненні наслідків. Відділ кадрів обмежується веденням кадрового документообігу без глибокого аналізу проблем і причин їх виникнення.

2. реактивна – керівництво реагує на ознаки криз (наприклад, конфлікти в колективі, відсутність кваліфікованих кадрів, низька мотивація працівників) та

вживає заходів для їх подолання. Відділ кадрів має базові засоби діагностики, що дозволяють виявляти та вирішувати актуальні кадрові питання.

3. проактивна – керівництво прогнозує можливий розвиток ситуації, а відділ кадрів використовує інструменти для оцінки потенційного статусу працівників у середньостроковій перспективі.

4. позитивна – керівництво володіє якісною інформацією про стан організації та засоби впливу на нього. Відділ кадрів застосовує сучасні методи діагностики та прогнозування персоналу в середньо- та довгостроковій перспективі. Плани фінансового оздоровлення включають прогнози потреб у кадрах із можливими варіантами їх реалізації.

5. ризикована – керівництво намагається впливати на ситуацію, незважаючи на відсутність достатньої інформації про її розвиток. Водночас відділ кадрів не володіє засобами діагностики чи прогнозування.

Управління персоналом у вищих навчальних закладах має низку унікальних особливостей через специфіку освітньої галузі. Ефективність цього управління є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності закладів. Система управління персоналом орієнтована на забезпечення якості освітніх послуг, проведення наукових досліджень, організацію викладацької роботи та ефективне функціонування адміністративних процесів. Вона відіграє стратегічну роль у реалізації місії та досягненні поставлених цілей закладу.

Особливістю закладів вищої освіти є значний рівень академічної свободи, якою користуються викладачі та науковці. Управління персоналом повинно враховувати необхідність збереження цієї свободи, забезпечуючи водночас досягнення академічних та організаційних результатів. Оскільки штат працівників закладу включає викладачів, дослідників, адміністративний персонал, бібліотекарів та інших фахівців, система управління має враховувати специфічні потреби кожної категорії.

Заклади вищої освіти приділяють особливу увагу розвитку та збереженню інтелектуального капіталу, оскільки саме він є основним активом. Для цього створюються стимули, які сприяють залученню та утриманню талановитих

викладачів і дослідників. Зростаюча конкуренція між університетами підкреслює важливість ефективних стратегій прийому та утримання працівників.

Оскільки діяльність закладів зазвичай поєднує навчання і науку, важливо підтримувати сприятливе середовище для проведення досліджень та стимулювати науково-педагогічних працівників до активної дослідницької діяльності. Окрім того, система управління персоналом включає програми підтримки студентів, розвиток студентських послуг і консультування, що сприяє створенню стимулюючого середовища для навчання. Загалом, управління персоналом у закладах вищої освіти вимагає врахування специфіки галузі, адаптивності до змін і орієнтації на створення умов для розвитку як працівників, так і студентів у сучасному освітньому просторі.

Система управління персоналом у закладах вищої освіти стикається з низкою викликів, які можуть суттєво вплинути на ефективність їхньої діяльності та здатність досягати стратегічних цілей. Зростаюча конкуренція за висококваліфікованих викладачів, науковців, дослідників та управлінців ускладнює утримання талановитих кадрів. Фінансові обмеження та скорочення бюджету призводять до зменшення коштів на оплату праці, професійний розвиток та мотиваційні програми, що негативно впливає на рівень задоволеності працівників і їхню мотивацію.

Відсутність достатніх стимулів та систем заохочення може знижувати рівень мотивації працівників і недостатньо визнавати їхні досягнення, що, своєю чергою, позначається на продуктивності. Надмірна адміністративна завантаженість та бюрократичні бар'єри відбирають ресурси та час, які могли б бути спрямовані на освітню та дослідницьку діяльність. Нестабільність, спричинена частими змінами в політиці, законодавстві та фінансуванні, створює невизначеність, яка ускладнює управління персоналом і реалізацію стратегічних планів.

Додатковий виклик становить робота в багатокультурному середовищі, де співіснують різні цінності та культури, що потребує створення інклюзивної атмосфери та врахування різноманітності. Крім того, недостатній рівень кваліфікації окремих співробітників або нерівномірний розподіл ресурсів може

призводити до перевантаження або, навпаки, недооцінки окремих працівників, що негативно впливає на якість освітнього процесу.

Для подолання цих викликів необхідний стратегічний підхід до управління персоналом, спрямований на підвищення ефективності роботи, створення сприятливого середовища та забезпечення досягнення поставлених цілей закладу вищої освіти. Заклади вищої освіти стикаються з ще більш серйозними викликами в управлінні персоналом у період воєнних дій, що можуть впливати на всі аспекти їхньої діяльності й навіть ставити під загрозу їхнє існування. Зростання ризиків терористичних атак, нападів чи інших актів насильства створює небезпеку для студентів і співробітників, ускладнює організацію навчального процесу та може призвести до руйнування інфраструктури, включаючи будівлі та обладнання.

Воєнні дії спричиняють економічну нестабільність та інфляцію, що негативно позначається на фінансуванні закладів освіти, ускладнює забезпечення належних умов праці та підтримання якості освітніх послуг. Крім того, конфліктні обставини створюють високий рівень стресу як для працівників, так і для студентів, що може негативно впливати на їхню психоемоційну стійкість та загальний психологічний стан.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУМСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ АГРАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти

Сумський національний аграрний університет є закладом вищої освіти IV рівня акредитації та входить до числа провідних аграрних університетів України. Заснований у 1977 році, він за понад 40 років свого існування еволюціонував від Сумської філії Харківського сільськогосподарського інституту ім. В.В. Докучаєва до сучасного освітнього центру національного масштабу. Університет здійснює підготовку висококваліфікованих фахівців для агропромислового сектору, приділяючи особливу увагу вивченню іноземних мов та інформаційних технологій за низкою акредитованих спеціальностей. До складу СНАУ входять 8 факультетів, 1 інститут і 5 коледжів.

Загальна кількість студентів Сумського національного аграрного університету складає близько 11 тисяч осіб. У закладі реалізується концепція безперервної комп'ютеризації: наразі університет має близько 1000 комп'ютеризованих робочих місць, а обсяг дисплейного часу для кожного студента, залежно від обраної спеціальності, становить від 250 до 350 годин. Викладачі та студенти мають доступ до найсучаснішої наукової інформації через міжнародну мережу Інтернет. В університеті функціонує локальна комп'ютерна мережа.

Наукова діяльність зосереджена у 19 наукових лабораторіях, також діє аспірантура за 26 спеціальностями. На базі кафедри селекції та насінництва організовано науково-дослідний Інститут проблем картоплярства північно-східного регіону України. Бібліотека університету налічує понад 500 тисяч примірників, включаючи наукову, навчальну, художню та довідкову літературу, а також електронні підручники для дистанційного навчання з доступом до Інтернету.

Для практичної підготовки студентів створено навчально-наукову виробничу лабораторію (віварій), де утримуються сільськогосподарські тварини та птахи, слугуючи наочним матеріалом для майбутніх ветеринарів, зооінженерів та інших спеціалістів. Університет також має власне навчально-дослідне господарство з площею землекористування 2,6 тисячі га, з яких 2,3 тисячі га — це сільськогосподарські угіддя. Дослідне поле, оснащене сучасними системними машинами, обслуговується інженерами-технологами, які застосовують новітні технології обробітку сільськогосподарських культур.

Університет активно функціонує як на місцевому, регіональному, так і на національному та міжнародному ринках освітніх послуг. Сумський національний аграрний університет є провідним закладом вищої освіти в Сумській області, де також діють інші університети, такі як Сумський державний університет, Сумський державний педагогічний університет та Глухівський національний педагогічний університет. Це створює певний рівень конкуренції на регіональному ринку освіти.

Ринок вищої освіти регіону нині стикається з низкою викликів, включаючи бойові дії в прифронтових зонах, демографічний спад, еміграційні настрої серед молоді, а також зростаючу конкуренцію з боку іноземних закладів освіти. Незважаючи на ці труднощі, університет не знижує темпів своєї діяльності, а навпаки, активно розвиває експорт освітніх і наукових послуг. Значну увагу приділяється співпраці з країнами-членами Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейського Союзу та іншими міжнародними партнерами.

Сумський національний аграрний університет демонструє динамічний розвиток і вирізняється незалежністю у прийнятті рішень, що стосуються розширення академічних свобод, організації освітнього процесу, проведення наукових досліджень, управління внутрішніми процесами, економічної діяльності та інших аспектів. Його автономія і самоврядування включають також самостійність у доборі та розподілі кадрів у межах, передбачених законодавством.

Університет постійно вдосконалює свої освітні програми, підвищує якість викладання та наукової діяльності, розширює партнерство з науковими установами

та університетами з інших країн, а також активно підтримує міжнародний обмін студентами та викладачами. У його структурі діють навчально-наукові інститути, факультети, коледжі, департаменти, адміністративні управління та інші загальноуніверситетські підрозділи, що сприяють ефективній організації роботи університету.

Сумський національний аграрний університет на сьогодні є авторитетним центром освіти та науки, який пропонує широкий вибір програм бакалаврського, магістерського та докторського рівнів у різних галузях знань. Університет динамічно розвивається, модернізує свою інфраструктуру, збільшує науковий потенціал і впроваджує інноваційні методи навчання та проведення досліджень. Основною стратегією Сумського національного аграрного університету є перетворення на потужний інноваційний центр, який буде конкурентоспроможним у сфері освіти та науки завдяки високоякісній підготовці студентів, зміцненню свого авторитету в суспільстві та досягненню визнання на національному та міжнародному рівнях.

До початку повномасштабного вторгнення росії в Україну університет приділяв значну увагу розвитку освітніх послуг для іноземних студентів. Активний вихід на міжнародний ринок, налагодження співпраці з новими фірмами-посередниками для набору студентів і розширення географії залучення призвели до зростання кількості студентів-іноземців. Однак воєнні дії на території Сумської області, зокрема регулярні обстріли, значно вплинули на цей процес — більшість іноземних студентів виїхали та перевелися до інших закладів освіти. Станом на кінець 2023 року в університеті навчалось близько 11000 студентів, з яких лише 376 мали іноземне громадянство, що свідчить про значні втрати контингенту. Незважаючи на виклики, університет продовжує розвиватися: проходить міжнародні акредитації, розширює можливості академічної мобільності, реалізує програми подвійного диплому з партнерами з Німеччини, Англії, а також залучає вчених із Німеччини, Польщі, США, Франції до співкерівництва зі студентами аспірантами.

Важливо проаналізувати динаміку кожної статті доходів окремо, щоб виявити основні фактори, які впливають на зростання чи зменшення окремих джерел фінансування. Такий аналіз дозволить глибше зрозуміти фінансові тенденції університету та сформулювати рекомендації щодо оптимізації його доходів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Статті доходів в Сумському національному аграрному університеті

Стаття	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2021/2023 р., %
Бюджетні асигнування	180707188	159521030	147060732	81,4
Доходи від надання послуг	68622622	84099647	119096317	173,6
Доходи від продажу активів	87736	191908	139137	158,6
Інші доходи від обмінних операцій	370107	820275	955279	258,1
Усього доходів від обмінних операцій	249787653	244632860	267251465	107,0
Усього доходів від необмінних операцій	6371797	19639023	22214570	348,6
Усього доходів	256159450	266892274	289466035	113,0

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, свідчить про динамічні зміни у структурі доходів Сумського національного аграрного університету протягом 2021–2023 років. Загальна сума доходів університету за аналізований період зросла на 13%, що вказує на позитивну динаміку. Основними джерелами доходів залишаються обмінні операції, частка яких у загальній структурі є домінуючою. Доходи від надання послуг зросли на 73,6%, демонструючи суттєве зростання активності у цій сфері. У той же час бюджетні асигнування зменшилися на 18,6%, що може свідчити про поступове зменшення залежності університету від державного фінансування. Значне зростання доходів від продажу активів (на 58,6%) та інших доходів від обмінних операцій (на 158,1%) свідчить про ефективне використання ресурсів. Особливу увагу слід звернути на доходи від необмінних операцій, які збільшилися на 248,6%, що демонструє успішну диверсифікацію джерел фінансування.

Важливо визначити фактори, які найбільше впливають на зміни у витратах, та співставити їх зі змінами у доходах. Це дозволить оцінити ефективність витратної політики університету та сформулювати подальші рекомендації щодо оптимізації фінансових процесів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Статті витрат в Сумському національному аграрному університеті

Стаття	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2021/2023 р., %
Витрати на виконання бюджетних програм	144924915	129654135	116852609	80,6
Витрати на надання послуг	79760554	955080339	122691805	153,8
Інші витрати за обмінними операціями	2664906	471387	2129967	79,9
Усього витрат за обмінними операціями	227350375	225633561	241674381	106,3
Інші витрати за необмінними операціями	23195728	30213774	30412109	131,1
Всього витрат	250546103	255847335	272086490	108,6
Профіцит/дефіцит за звітний період	5613347	11044939	17379545	309,6

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.2, демонструє зміни у структурі витрат Сумського національного аграрного університету протягом 2021–2023 років. Загальний обсяг витрат університету зріс на 8,6%, що вказує на поступове збільшення фінансових зобов'язань. Найсуттєвіші зміни зафіксовані у витратах на надання послуг, які збільшилися на 53,8%, що свідчить про активізацію діяльності університету у сфері платних послуг. Натомість витрати на виконання бюджетних програм скоротилися на 19,4%, що корелює зі зменшенням бюджетних асигнувань. Інші витрати за обмінними операціями знизилися на 20,1%, що може свідчити про оптимізацію ресурсів у цій сфері. Витрати за необмінними операціями зросли на 31,1%, що вказує на збільшення соціальних чи інфраструктурних ініціатив університету. Профіцит за звітний період зріс у понад три рази (на 209,6%), що є позитивним фінансовим показником та свідчить про ефективність фінансового управління. Проведення розрахунків для деталізації структури операційних витрат

дозволить краще зрозуміти ефективність використання ресурсів університету та визначити напрямки для подальшої оптимізації витрат (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Елементи операційних витрат в Сумському національному аграрному університеті

Стаття	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2021/2023 р., %
Матеріальні затрати	39506748	39689013	41652988	105,4
Витрати на оплату праці	143865285	142458014	154497000	107,4
Відрахування на соціальні заходи	31800566	31750801	33894059	106,6
Амортизація	9512870	11264346	9500367	99,9
Інші операційні витрати	2664906	471387	2129967	79,9
Разом	227350375	225633561	241674381	106,3

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.3, показує динаміку операційних витрат Сумського національного аграрного університету протягом 2021–2023 років. Загальні операційні витрати зросли на 6,3%, що свідчить про помірне збільшення витратної бази. Найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на оплату праці, які зросли на 7,4%, що вказує на підвищення заробітної плати або розширення штату працівників. Відрахування на соціальні заходи також збільшилися на 6,6%, що пропорційно корелює зі зміною фонду оплати праці. Матеріальні витрати зросли на 5,4%, відображаючи вплив інфляції або зростання обсягів матеріально-технічного забезпечення. Натомість амортизаційні витрати залишилися майже на тому ж рівні (99,9%), що свідчить про стабільність у використанні матеріальних активів. Витрати на інші операційні заходи знизилися на 20,1%, що може свідчити про оптимізацію витрат у цій категорії.

Аналіз фінансово-господарської діяльності Сумського національного аграрного університету протягом 2021–2023 років виявив значні зміни у структурі доходів та витрат, що демонструють ефективність фінансового управління закладом. Попри скорочення обсягів бюджетних асигнувань, університету вдалося збільшити загальний дохід на 13% завдяки активізації діяльності у сфері надання

послуг, продажу активів та диверсифікації джерел фінансування. Водночас витрати зросли лише на 8,6%, що свідчить про зважений підхід до витратної політики.

Суттєве зростання доходів від обмінних та необмінних операцій, а також помірне збільшення операційних витрат свідчать про стабільність і ефективність фінансового управління. Найбільшу частку витрат займають витрати на оплату праці, які мають тенденцію до зростання, що може бути пов'язано з підвищенням заробітних плат та зміцненням соціального захисту працівників. Оптимізація інших операційних витрат і стабільність амортизаційних відрахувань вказують на раціональне використання ресурсів університету. Підвищення профіциту у понад три рази є позитивним показником, що засвідчує здатність університету адаптуватися до складних умов і забезпечувати фінансову стійкість.

Таким чином, Сумський національний аграрний університет демонструє здатність ефективно керувати своїми фінансовими потоками, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі, та зберігає конкурентоспроможність як на регіональному, так і на міжнародному рівнях. Подальша увага до оптимізації витрат та розширення джерел фінансування сприятиме збереженню позитивної динаміки розвитку університету.

2.2 Особливості системи управління персоналом Сумського національного аграрного університету

Університет володіє висококваліфікованим персоналом на всіх рівнях, що відповідає його стратегії та потребам. Велику увагу приділяють ретельному добору кадрів, їхньому професійному розвитку та ефективному управлінню. Співробітники університету мають доступ до можливостей для безперервного навчання та вдосконалення навичок, що відповідають вимогам сучасного освітнього середовища. Вони мотивовані на досягнення високих результатів і задоволені своєю роботою, а керівництво забезпечує їм необхідну підтримку, чіткі напрями діяльності та комфортні умови праці. Від якості управління кадрами та повного використання їхнього потенціалу залежить успіх університету.

Система управління персоналом університету включає стратегічні та оперативні процеси, процедури, політики та інструменти, спрямовані на оптимізацію людських ресурсів, підвищення ефективності праці та забезпечення високої продуктивності. Вона покликана сприяти досягненню стратегічних цілей закладу, зокрема конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та довгостроковому розвитку. Ця система базується на стратегічних цілях і планах, визначених у Стратегії розвитку університету та інших документах, які формують нормативну базу системи якості управління.

Особливу увагу приділяють кадровому забезпеченню, що охоплює аналіз потреб у персоналі, прогнозування, планування, залучення, утримання та розвиток кадрів. Ці аспекти регламентуються нормативними актами. Визначення професійної кваліфікації викладачів, оцінка їхнього рівня та результативності здійснюються згідно з Порядком конкурсного відбору на вакантні посади науково-педагогічного персоналу. Розвиток персоналу є важливим компонентом кадрової політики університету. Він передбачає регулярне оцінювання, виявлення потреб у навчанні, організацію програм підвищення кваліфікації, сприяння кар'єрному зростанню та розробку планів розвитку. Цей процес регулюється низкою нормативних документів, зокрема Положенням про підвищення кваліфікації, Порядком атестації претендентів на вчені звання, а також наказами ректора щодо стажування аспірантів і співробітників у міжнародних установах.

Мотивація та система винагороди є ключовими елементами управління персоналом, які спрямовані на розробку різноманітних підходів до оплати праці, запровадження додаткових заохочень і винагород. Це сприяє підвищенню ефективності роботи, стимулює досягнення високих результатів і забезпечує задоволення працівників своєю діяльністю. Особливий акцент робиться на заохоченні науково-педагогічних працівників за їхні здобутки у науковій і міжнародній сфері, які сприяють високим позиціям університету в рейтингах.

Механізми мотивації визначаються низкою нормативних документів університету, серед яких положення про заохочення науково-педагогічних і наукових кадрів, преміювання співробітників, а також додаткові винагороди за

значні наукові досягнення. Університет стимулює активність у грантовій діяльності, науковій роботі, публікації результатів досліджень і керівництві студентськими науковими проєктами.

Управління відносинами в системі кадрового менеджменту Сумського національного аграрного університету спрямоване на формування сприятливого середовища для працівників. Це включає правове забезпечення процесів вирішення конфліктів та суперечок, регулювання відносин між співробітниками та керівництвом, підтримку співпраці й ефективної комунікації як між працівниками, так і між структурними підрозділами. До основних завдань також належать встановлення правил роботи, дисципліни, прав і обов'язків працівників, умов праці та оплати, а також забезпечення захисту від будь-яких форм дискримінації за віковими, статевими, расовими, етнічними чи іншими ознаками.

Особлива увага приділяється забезпеченню безпеки та здоров'я працівників на робочих місцях. Це охоплює профілактичні заходи, розробку інструкцій із безпеки, проведення тренінгів, реалізацію протипожежних заходів та інші дії, спрямовані на зниження ризиків. Управління відносинами базується на ряді внутрішніх нормативних документів, таких як Правила внутрішнього розпорядку, Колективний договір, Положення про систему управління охороною праці, Положення про академічну доброчесність та етичні норми академічних відносин, а також накази ректора щодо запобігання корупції, створення Комісії з етики та управління конфліктами, розробки графіків роботи тощо.

Для підвищення ефективності роботи з персоналом в університеті активно впроваджуються інноваційні технології. Вони автоматизують кадрові процеси, оптимізують робочий час і забезпечують підтримку діяльності інших структурних підрозділів відповідно до їхніх завдань. Управління персоналом в університеті передбачає гармонійне узгодження інтересів студентів, викладачів, адміністративного та навчального персоналу, щоб забезпечити функціонування закладу як єдиного цілісного механізму. Це відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей університету. Високі позиції університету в національних і міжнародних рейтингах свідчать про ефективність системи управління

персоналом, яка створює умови для соціального захисту працівників, забезпечує комфортні умови праці, сприяє їхньому професійному та особистісному розвитку. Крім того, вона формує сприятливу морально-психологічну атмосферу, побудовану на взаємоповазі, толерантності, підтримці та співчутті.

Важливим елементом успішного кадрового менеджменту є внутрішньо-університетська нормативна база, яка регулює різні аспекти діяльності закладу. Ця база включає численні документи, що визначають напрями роботи з персоналом, зокрема кадрове забезпечення, підготовку фахівців найвищої кваліфікації, розвиток професійних компетенцій співробітників (включаючи мовні, ІТ та комунікативні навички), а також заходи з професійного вдосконалення, мотивації та заохочення працівників.

Процес кадрового забезпечення Сумського національного аграрного університету переживає складні часи, оскільки чисельність працівників стрімко зменшується через кілька факторів. Однією з основних причин цього є розташування університету в прикордонній зоні з країною-агресором, що створює значні ризики для безпеки. Оголошена війна спричинила те, що частина працівників не змогла виконувати свої обов'язки через залучення до волонтерської діяльності, військової служби або переїзду в інші регіони чи за кордон, де вони наразі перебувають. Внаслідок цього викладачі змушені були перейти на змішане викладання, студенти – на змішане навчання, а іноземні студенти – на дистанційне навчання.

Таблиця 2.4 – Динаміка кількості персоналу (у т. ч. відокремлені підрозділи)

Контингент працюючих	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р., %
Усього, шт.од.:	1037,25	991,80	977,85	-59,40	94,27
з них науково-педагогічних працівників	407,15	388,45	389,75	-17,40	95,73

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

За період з 2021 по 2023 роки контингент працюючих в університеті зменшився на 59,4 шт. од., що становить 94,27% від рівня 2021 року. Серед науково-педагогічних працівників кількість знизилась на 17,4 шт. од., що становить 95,73% від показника 2021 року. Загальне скорочення кількості працівників та науково-педагогічних кадрів свідчить про певні втрати у складі персоналу, поступовий «відтік інтелекту», хоча зниження не є критичним, оскільки відхилення від початкових показників не перевищує 6%. Нестабільна ситуація в Україні та постійна загроза ескалації конфлікту спричинили зниження кількості студентів українського походження та значні втрати серед студентів-іноземців (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка кількості осіб, що навчаються в Сумському національному аграрному університеті

Контингент по базовому закладу, чол.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Студенти українського походження	4622	4755	5807	1185	125,64
Студенти-іноземці	325	347	203	-122	62,46

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

Багато з них обирають навчання в більш безпечних регіонах, що призводить до зменшення навантаження на викладацький склад університету та потреби у скороченні як навчально-допоміжного персоналу, так і інших категорій працівників. Аналіз даних показує, що за період з 2021 до 2023 року контингент студентів базового закладу змінився неоднорідно. Кількість студентів українського походження зросла на 1185 осіб (або на 25,64 %), що свідчить про підвищений попит на освіту серед громадян України, можливо, через посилення ролі університету у підготовці фахівців у складних умовах війни. Натомість кількість іноземних студентів знизилася на 122 особи (або на 37,54 %), що може бути пов'язано з ускладненнями у міжнародній співпраці, безпековими ризиками та труднощами для іноземців в умовах війни.

Зниження кількості студентів негативно впливає на фінансове становище університету. Скорочення державного фінансування призводить до необхідності зменшення кількості працівників для економії коштів та ліквідації деяких підрозділів. Проте спостерігається збільшення контингенту аспірантів, що приносить додаткові кошти, що є певним позитивом у нинішніх умовах. Університет адаптувався до нових реалій, відновив свою діяльність, щоб продовжити реалізацію обраної стратегії, зберегти колектив і досягти поставлених цілей, зберігаючи свою конкурентоспроможність на освітньому ринку. Незважаючи на зовнішні труднощі, університет активно шукає шляхи вирішення проблем, впроваджує нові технології в навчальний процес, використовує платформи для дистанційного навчання, що дає можливість навчатися та проводити заняття, перебуваючи в безпеці вдома або в укрітті.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу в Сумському національному аграрному університеті за трирічний період

Структура персоналу	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %	2023 рік	Питома вага, %	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Усього, шт.од., у тому числі:	1037,25	100,00	991,80	100,00	977,85	100,00	-59,40	0,00
адміністративно-управлінський персонал	15,00	1,45	14,00	1,41	12,00	1,23	-3,00	-0,22
науково-педагогічні працівники	407,15	39,25	388,45	39,17	389,75	39,86	-17,40	0,61
педагогічні працівники	48,50	4,68	48,65	4,91	48,90	5,00	0,40	0,32
спеціалісти	239,75	23,11	227,10	22,90	226,20	23,13	-13,55	0,02
бібліотекарі	13,00	1,25	13,00	1,31	13,00	1,33	0,00	0,08
адміністративно-господарський персонал	312,85	30,16	300,60	30,31	288,00	29,45	-24,85	-0,71

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

Аналіз таблиці показує, що загальна чисельність персоналу університету зменшилася на 59,4 шт.од. за період з 2021 по 2023 рік, що становить незначне абсолютне відхилення. Найбільше скорочення стосується адміністративно-управлінського персоналу (на 3 шт.од.), що призвело до зменшення його частки на 0,22%. Число науково-педагогічних працівників зменшилось на 17,4 шт.од., проте їх питома вага незначно зросла на 0,61%, що свідчить про стабільність цього сегмента. Педагогічні працівники продемонстрували незначне збільшення (на 0,4 шт.од.), що позитивно вплинуло на їхню частку в загальній структурі персоналу. Спеціалісти зменшилися на 13,55 шт.од., але їх питома вага залишилася майже незмінною. Кількість бібліотекарів і адміністративно-господарського персоналу не змінилася значно, проте адміністративно-господарський персонал скоротився на 24,85 шт.од., що знизило його питому вагу на 0,71%.

Таким чином, управління персоналом у Сумському національному аграрному університеті забезпечує гармонійне узгодження стратегічних та оперативних цілей закладу, спрямованих на підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Незважаючи на складні виклики, зокрема пов'язані з війною та розташуванням у прикордонній зоні, університет демонструє адаптивність, зберігаючи стабільність науково-педагогічного складу і забезпечуючи розвиток персоналу через навчання, мотивацію та створення комфортних умов праці. Аналіз динаміки персоналу свідчить про помірне скорочення загальної кількості співробітників із акцентом на оптимізацію адміністративного складу та зростання питомої ваги науково-педагогічних працівників, що вказує на пріоритетність підтримки освітньої та наукової діяльності. Університет активно впроваджує інноваційні технології, забезпечує соціальний захист працівників та підтримує морально-психологічну атмосферу, що сприяє реалізації його стратегічних завдань і збереженню високих позицій у національних і міжнародних рейтингах.

2.3 Аналіз складових системи управління персоналом університету

Аналіз якісного руху персоналу є важливим інструментом для розуміння стану кадрового забезпечення університету та прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом. Це дає змогу оцінити ефективність кадрової політики та реалізованих стратегій у цій сфері, а також виявити тенденції зміни складу кадрів, визначити потреби в навчанні та розвитку персоналу. Аналіз якості персоналу було проведено за 2023 рік, порівняно з 2021 роком, який був роком стабільності для університету в умовах мирного часу. Для аналізу враховуються такі категорії, як рівень освіти, стать, досвід роботи та вікові групи, що мають важливе значення для ефективної діяльності університету:

- до 25 років – молода категорія працівників, зокрема студенти та аспіранти, які мають високий потенціал для подальшого розвитку та часто розглядаються як майбутнє університету, зважаючи на їхні досягнення в навчанні, мотивацію та готовність до розвитку;
- до 45 років – працівники з набутим досвідом та професійними навичками, які є найбільш продуктивними завдяки досвіду роботи, ефективності і внеску в досягнення цілей університету, серед яких науково-педагогічні працівники з вченими ступенями та досвідом викладання;
- до 60 років – досвідчені працівники, зокрема науково-педагогічний склад, які володіють великим досвідом, але можуть стикатися з проблемами здоров'я та мотивації;
- 60+ років – працівники пенсійного віку, які є важливими для університету завдяки своєму досвіду та знанням, хоча їхня продуктивність може бути обмежена фізичними чи іншими факторами, включаючи науково-педагогічний персонал з вагомими досягненнями в освіті та науці.

Аналіз даних таблиці показує значне скорочення загальної чисельності працюючих в університеті за період з 2021 по 2023 рік, зокрема, зменшення на 59,4 шт.од. або 5,73%. У віковому розрізі найбільше зменшення спостерігається в групі працівників віком до 45 років, де чисельність знизилася на 299,45 шт.од. (67,75%),

що свідчить про суттєве скорочення молодих та середнього віку працівників. Також відбулося незначне скорочення працівників вікових груп до 25 років, до 60 років та 60+ років (пенсіонери). Щодо статі, спостерігається значне зменшення чисельності чоловіків (156 шт.од. або 59,38%), тоді як серед жінок цей показник значно менший – 38 шт.од. або 5,81%.

Таблиця 2.7 – Аналіз якісного руху персоналу Сумського національного аграрного університету

Контингент працюючих, шт. од.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Усього,	1037,25	991,8	977,85	-59,4	94,27
з них за віком					
•до 25 років	37,35	35,7	35,2	-2,15	-5,76
•до 45 років	442	422,5	142,55	-299,45	-67,75
•до 60 років	317,15	303,2	299	-18,15	-5,72
•60+ років (пенсіонери)	240,75	230,2	227	-13,75	-5,71
з них за статтю					
•жінки	654	625	616	-38	94,19
•чоловіки	384	367	228	-156	59,38
з них за освітою					
•з вищою освітою	619	592	584	-35	94,35
•без вищої освіти	264	252	248	-16	93,94
з них за стажем роботи					
•5 років і більше	663	634	625	-38	94,27
•менше 5 років	368	352	347	-21	94,29

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

У загальному можна зробити висновок, що введення воєнного стану значно вплинуло на склад і чисельність персоналу університету, зокрема на молодших та середніх працівників. Виявлено втрату кваліфікованих кадрів, що вимагає вжиття заходів для зміцнення кадрового потенціалу. Зниження чисельності чоловіків відбулося в менших відсотках порівняно зі зменшенням чисельності жінок, що свідчить про те, що чоловіки менш схильні до впливу ситуації, спричиненої війною, і можуть залишатися в країні через можливу мобілізацію для оборони.

Аналіз кваліфікації персоналу за рівнем освіти показав, що в 2023 році порівняно з 2021 роком зменшилася кількість науково-педагогічних працівників, які безпосередньо займаються освітньою та науковою діяльністю в університеті.

Ця тенденція може мати негативний вплив на майбутню якість освіти та наукову діяльність університету, а також на його репутацію, здатність залучати гранти та інші фінансові ресурси, а також конкурувати на національному та регіональному рівнях.

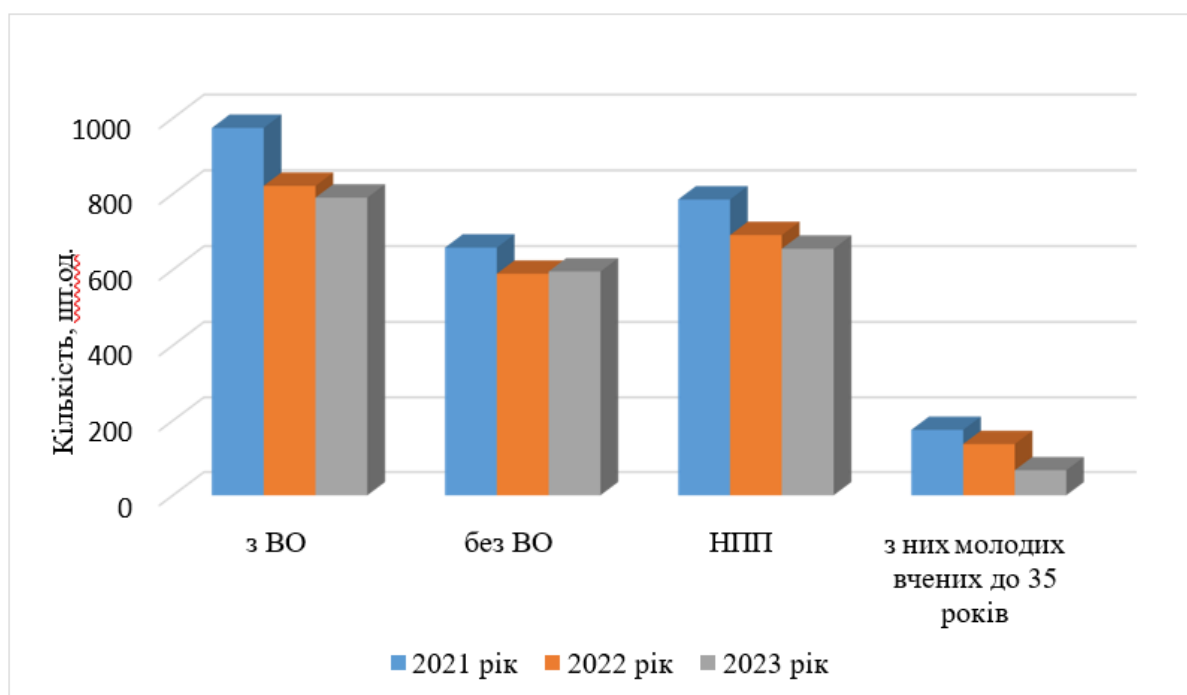


Рисунок 2.1 – Аналіз якості персоналу за освітою

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

За рівнем освіти, працівники з вищою освітою зменшилися на 35 шт.од. (5,65%), тоді як кількість осіб без вищої освіти знизилася на 16 шт.од. (6,06%), що є значною втратою кваліфікованого персоналу. Кількість працівників без вищої освіти, які в основному займаються господарською діяльністю університету теж зменшилася. Оскільки частка адміністративно-господарського персоналу складає 33 % від загальної кількості, втрати серед цього персоналу є меншими. Загалом, зменшення кількості науково-педагогічних працівників та працівників з вищою освітою свідчить про проблеми з кадровим забезпеченням університету, зокрема

про втрату кваліфікованих кадрів, що може призвести до дефіциту кадрів у найближчому майбутньому. Ринок праці в Україні вже кілька років стикається з кадровим дефіцитом, причиною якого є складна ситуація, спричинена війною, а також активні міграційні процеси, зокрема завдяки безвізовому режиму з країнами ЄС.

Для оцінки стабільності персоналу враховуються працівники з стажем роботи до 5 років та з досвідом понад 5 років. За стажем роботи, зменшення відбулося як серед працівників з досвідом роботи 5 років і більше (38 шт.од.), так і серед працівників з меншим стажем (21 шт.од.), що свідчить про загальну тенденцію до скорочення чисельності персоналу на всіх рівнях, що є закономірним під час війни, хоча цей спад не є критичним і свідчить про стійкість більш досвідчених працівників, які вже набули необхідних навичок, незважаючи на складні зовнішні умови. Причини цього можуть бути різними, зокрема, низька заробітна плата, переїзд до інших регіонів або виїзд за кордон, а також скорочення менш досвідчених кадрів через зниження фінансування університету. Безумовно, необхідно вжити заходів для збереження та підтримки персоналу, зокрема для забезпечення стабільності кадрів для виконання університетських завдань. Загалом, можна відзначити, що чисельність стабільних працівників університету залишається на прийнятному рівні, оскільки ця категорія не зазнала значних змін протягом аналізованого періоду. Проте важливо враховувати не тільки кількість кадрів, а й їх якісний склад.

Таким чином, загальна тенденція зменшення чисельності працівників у всіх категоріях може вказувати на потенційні проблеми з кадровим забезпеченням у майбутньому, тому стратегії управління персоналом університету потребують перегляду та вдосконалення. Для оцінки кількісних змін у складі персоналу планується провести аналіз механічного руху кадрів, що дозволить виявити динаміку змін у кадровому складі, таку як частота звільнень, переміщень, прийому нових працівників, визначити стабільність кадрового складу, здійснити планування кадрових ресурсів та оцінити ефективність стратегій управління персоналом.

Аналіз руху персоналу в університеті за 2023 рік порівняно з 2021 роком показує, що такі чинники, як російська агресія проти України, розташування університету в прикордонній області та економічна нестабільність в країні, значно вплинули на стабільність його діяльності. Це обмежило можливості університету та призвело до суттєвого скорочення чисельності персоналу, зокрема через звільнення працівників з різних причин.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників руху персоналу в Сумському національному аграрному університеті

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Коефіцієнт плинності	0,19	0,19	0,1	-0,09	-47,4
Коефіцієнт прийому	0,23	0,05	0,07	-0,16	-69,6
Коефіцієнт звільнення	0,19	0,19	0,1	-0,09	-47,4
Коефіцієнт загального обігу робочої сили	0,42	0,23	0,16	-0,26	-61,9
Коефіцієнт заміності кадрів	1,23	0,24	0,69	-0,54	-43,9
Коефіцієнт стабільності	0,81	0,81	0,9	0,09	11,1

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

Кадровий потенціал є одним з основних факторів, що забезпечує розвиток Сумського національного аграрного університету як освітнього закладу. Кадровий потенціал університету включає знання, навички, досвід, таланти та особисті якості працівників, які сприяють досягненню завдань і цілей закладу, а також розвитку і успіху університету в майбутньому. Одним із ключових кадрових ресурсів університету є науково-педагогічний персонал, який має вирішальне значення для навчального процесу, наукових досліджень та формування висококваліфікованих фахівців, забезпечуючи високу якість цієї діяльності. Потенціал викладачів університету включає їхні професійні знання, досвід, педагогічну майстерність, здатність до впровадження інноваційних підходів у навчання, а також зусилля, спрямовані на підготовку компетентних фахівців і розвиток наукової сфери, що підтримує престиж університету. Водночас важливо враховувати і інші аспекти

кадрового потенціалу університету, зокрема управлінський та студентський, оскільки вони також суттєво впливають на розвиток університетської спільноти.

Система розвитку кадрового потенціалу в університеті включає як організаційні, так і нормативні механізми, що регулюються загально-університетською нормативною базою. Вона містить ряд документів, які сприяють розвитку кадрового потенціалу, зокрема його якісних характеристик, що безпосередньо стосуються освітньої, наукової, міжнародної та грантової діяльності. Працівники університету постійно вдосконалюються, отримують нові знання та підвищують свою кваліфікацію через участь у різноманітних тренінгах, семінарах та курсах. Важливим аспектом є вдосконалення мовних і ІТ-компетенцій, розвиток комунікативних навичок, а також професійне зростання тих працівників, які підтримують діяльність університету.

Особливо важливим є розвиток мовних компетентностей серед працівників університету, зокрема науково-педагогічного персоналу. Залучення іноземних громадян для навчання в університеті потребує проведення занять англійською мовою та комунікації з ними. Міжнародна та наукова діяльність також вимагає знання іноземних мов, що необхідно для участі в стажуваннях, підвищення кваліфікації, академічній мобільності за кордоном, написання статей у міжнародних журналах, подачі проектів на міжнародні гранти, а також для співпраці з іноземними викладачами. У 2023 році кількість викладачів з сертифікатами, що підтверджують рівень володіння іноземною мовою на рівні B2, зменшилася порівняно з 2021 роком, однак це зміни не є суттєвими, враховуючи кадрові зміни через російське вторгнення. Загалом більше 60% викладачів мають високий рівень мовних компетентностей, що є позитивним показником для університету. Також викладачі активно підвищують кваліфікацію за кордоном, беручи участь у програмах академічної мобільності, стажуваннях тощо.

Оцінка кадрового потенціалу дозволяє університету зрозуміти готовність свого персоналу до розвитку та визначити ключові напрями для вдосконалення системи управління кадрами і підвищення її ефективності. Аналіз показує, що університет активно працює над розвитком кадрового потенціалу, що

підтверджується значним збільшенням кількості програм підвищення кваліфікації працівників (68 %) та проведених вебінарів (54,7 %), а також зростанням кількості учасників цих заходів (більше 50 %). Однак, кількість викладачів, які пройшли підвищення кваліфікації на базі університету, знизилася на 42,6 %, що пов'язано з їх участю в програмах підвищення кваліфікації за кордоном, де цей показник зріс на 143,9 %.

Таблиця 2.9 – Підвищення кваліфікації працівників Сумського НАУ

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Програми підвищення кваліфікації працівників, шт	25	22	40	+15	60,0
Учасники програм, чол.	170	136	191	+21	12,3
Вебінари, шт	10	11	17	+7	70,0
Учасники вебінарів, чол.	146	152	266	+120	82,2
Кількість викладачів, що підвищили кваліфікацію, чол.	289	217	166	-123	-42,6
• у т. ч. за накопичувальною системою	127	80	65	-62	-48,8
Кількість викладачів, що підвищили кваліфікацію за кордоном, чол.	41	63	100	+59	143,9
Кількість викладачів, що підтвердили володіння іноземною мовою, чол.	143	108	115	-28	-6,3

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

Поповнення кадрового резерву науково-педагогічного персоналу університету здійснюється через підготовку кандидатів наук та докторів філософії, що є висококваліфікованими фахівцями, від яких залежить якість освітніх та наукових послуг. Для захисту дисертацій функціонують постійно діючі спеціалізовані вчені ради, а за необхідності створюються й тимчасові. Однак, на сьогодні темпи захисту дисертацій знизились, а деякі захисти були перенесені через вплив війни. Система управління персоналом в університеті, зокрема в частині мотивації, стимулів та винагород, завжди була стабільною і приносить позитивні результати. Це забезпечується великою кількістю відповідних документів, які залишаються в силі навіть під час воєнного стану. До початку війни університет мав фінансову стабільність, будучи бюджетною установою, яка фінансувалась як із

державного бюджету, так і з власних доходів від надання освітніх послуг, грантів, благодійних внесків та інших наукових діяльностей. Втім, нині фінансування скоротилось. Проте університет застосовує системні підходи до фінансово-господарської діяльності, включаючи нові механізми і госпрозрахункові відносини, що сприяють збільшенню надходжень та раціональному використанню ресурсів. Власні кошти направляються на ремонтні роботи та придбання необхідного обладнання.

Таблиця 2.10 – Структура фонду оплати праці працівників

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн, у т.ч.:	416305	382329,1	375886,74	-40649,3	-10,7
фонд основної заробітної плати	148093,4	130470,6	130475,3	-17618,1	-11,9
фонд додаткової заробітної плати, з нього:	154799,9	142817,5	119820	-34979,9	-22,6
-надбавки та доплати	62090,8	76804,7	74588,2	12497,4	20,13
-премії та винагороди	36757,37	18853,07	10290,4	-26466,97	-72
заохочувальні та компенсаційні виплати, з них:	78701,4	66550,3	90650,1	11948,7	15,18
матеріальна допомога	2931,5	1851,2	1801,31	-1130,19	-38,55
Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн.	177,66	174,0	185,03	7,37	4,15
Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн.	14,81	14,5	15,42	0,61	4,12
Коефіцієнт середньомісячної заробітної плати працівників університету до середньомісячної заробітної плати по Сумській області	$\frac{14,81}{11,85} = 1,25$	$\frac{14,5}{12,12} = 1,2$	$\frac{15,42}{13,21} = 1,17$	-0,08	-6,4
Коефіцієнт середньомісячної заробітної плати працівника університету до середньомісячної заробітної плати по Україні	$\frac{14,81}{14,02} = 1,06$	$\frac{14,5}{14,86} = 0,98$	$\frac{15,42}{17,44} = 0,88$	-0,18	-16,98

Джерело: за даними фінансової звітності Сумського національного аграрного університету

Як видно з таблиці 2.10, фонд оплати праці персоналу знизився, що може бути пов'язано, зокрема, зі скороченням загальної кількості працівників. Водночас спостерігається зростання середньорічної та середньомісячної заробітної плати.

Варто також зазначити, що середньомісячна заробітна плата працівників університету перевищує середній рівень по Сумській області, однак залишається нижчою за середній рівень по Україні, причому різниця між ними поступово зменшується, як і відповідний коефіцієнт.

Для стимулювання ефективності та результативності роботи персоналу університет застосовує систему матеріального заохочення. Вона передбачає преміювання за якісне виконання обов'язків, виконання складних завдань, збільшене навантаження, впровадження новітніх технологій. Крім того, працівники преміюються за досягнення в науковій діяльності, написання навчальних посібників, монографій, публікації статей, підвищення індексу Гірша, захисти дисертацій тощо. Важливим аспектом є визнання досягнень працівників, їхніх зусиль та внеску в розвиток університету. Заохочення у вигляді премій, подяк, публічних відзнак від ректорату, вручення грамот на вченій раді та інших нагород є потужним мотиватором для персоналу. Крім того, якісне виконання своїх обов'язків і досягнення поставлених цілей стимулюється зміною статусу працівників, їх підвищенням на посаді та іншими формами професійного зростання.

Таким чином, аналіз якісного та кількісного руху персоналу Сумського національного аграрного університету в період 2021–2023 років показав, що зовнішні обставини, зокрема вплив воєнного стану, суттєво вплинули на кадровий потенціал університету. Загальна чисельність працівників зменшилася на 5,73%, що є тривожним сигналом для стабільності діяльності закладу. Найбільше скорочення відбулося серед працівників віком до 45 років, які складають основну групу з високим потенціалом для розвитку. Також спостерігається зниження чисельності працівників за статтю, рівнем освіти та стажем роботи. Попри виклики, університет продовжує активно працювати над збереженням і розвитком кадрового потенціалу. Основні зусилля спрямовано на підвищення кваліфікації персоналу, розвиток мовних і IT-компетенцій, залучення до міжнародних стажувань та академічної мобільності. Оцінка показників руху кадрів, таких як коефіцієнти стабільності, плинності та заміності, свідчить про необхідність удосконалення

стратегій управління персоналом. Важливим є акцент на збереженні науково-педагогічного складу, який має ключове значення для забезпечення якісного освітнього процесу, проведення наукових досліджень та підвищення конкурентоспроможності університету. Для цього необхідно запровадити заходи, спрямовані на покращення умов праці, підтримку молодих кадрів, оптимізацію управлінських процесів та забезпечення стабільності кадрового складу. Загалом, проведений аналіз показує, що, попри складні зовнішні обставини, університет демонструє стійкість і потенціал для подальшого розвитку, що потребує вдосконалення кадрової політики та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності процесу управління персоналом

Система управління персоналом є ключовим фактором для конкурентоспроможності будь-якої організації, і вона вимагає постійного вдосконалення. Заклади вищої освіти мають свої специфічні особливості в управлінні персоналом, і Сумський національний аграрний університет не є винятком, враховуючи його розташування в прикордонній області, що межує з країною-агресором. Для стабільної діяльності університету важливо забезпечити безпечні умови для роботи та навчання, що сприятиме зростанню кількості студентів і значно поліпшить фінансові показники.

Ефективне управління персоналом стане важливим інструментом для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, зокрема науково-педагогічного складу, який є основним ресурсом будь-якого вищого навчального закладу. Адаптація до сучасних трендів в освітньому середовищі, конкуренція на ринку освіти, зміни в економічних умовах, а також нові виклики й можливості, вимагають постійного вдосконалення всіх управлінських процесів університету, зокрема в частині управління персоналом, яке є важливою складовою успішної стратегії закладу. Управління персоналом в університеті має бути гнучким, здатним оперативно реагувати на зміни в технологіях, вимогах ринку праці та потребах студентів.

Удосконалення системи управління персоналом в університеті має розпочинатися з детального аналізу поточної ситуації, потреб закладу та його стратегічних цілей, включаючи оцінку складу персоналу, виявлення недоліків у навчальних програмах і потреб у розвитку співробітників. Для забезпечення стабільного розвитку університету, попри зовнішні виклики, процес

удосконалення, зокрема управління персоналом, повинен бути постійним та включати такі етапи:

- запровадження більшої децентралізації в прийнятті рішень та чіткий розподіл обов'язків;
- формування ефективного кадрового резерву;
- створення системи підбору та набору персоналу;
- посилення мотиваційних і стимулюючих механізмів;
- розвиток програм навчання та професійного зростання персоналу;
- активне впровадження новітніх технологій (рис. 3.1).

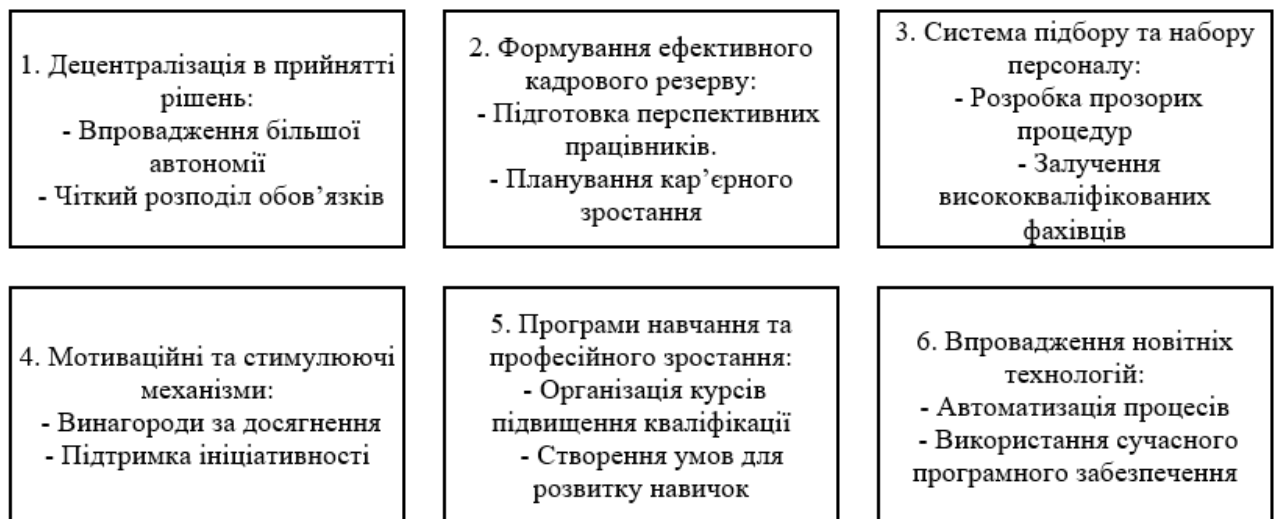


Рисунок 3.1 - Процес удосконалення управління персоналом університету

Джерело: розробка автора

Запровадження більшої децентралізації в прийнятті рішень та чіткий розподіл обов'язків передбачає надання більшої свободи в ухваленні рішень та відповідальності за різні сфери діяльності, що є важливим кроком до підвищення ефективності управління та розвитку університету.

Частиною цього процесу може бути:

- делегування повноважень факультетам або окремим підрозділам для прийняття рішень на місцях, що дозволяє керівникам цих підрозділів мати більшу автономію в ухваленні рішень, пов'язаних із їхніми сферами діяльності, що прискорює вирішення поточних завдань;

- покращення комунікації між різними підрозділами, включаючи організацію нарад, обмін інформацією та взаємодію між різними рівнями управління;
- підтримка ініціатив і ідей на місцях, оскільки місцеві керівники краще розуміють потреби та особливості своєї сфери діяльності;
- більший розподіл відповідальності за прийняття рішень між різними рівнями управління, що може сприяти більш відповідальному та прозорому процесу ухвалення рішень.

Загалом, збільшення децентралізації в управлінні університетом може підвищити його ефективність, гнучкість та здатність оперативно реагувати на потреби працівників і студентів.

Створення кадрового резерву в Сумському національному аграрному університеті полягає в підготовці та розвитку потенційних кандидатів для важливих посад в майбутньому. Цей процес орієнтований на забезпечення наявності кваліфікованих кадрів для заміщення вакантних посад, особливо на вищих керівних позиціях.

Основні етапи формування кадрового резерву в університеті повинні охоплювати такі етапи:

- ідентифікація талановитих та перспективних співробітників серед поточного персоналу або серед майбутніх випускників університету;
- оцінка потенціалу кандидатів для визначення їхніх професійних навичок, мотивації та готовності до виконання обов'язків на вищих керівних посадах;
- розробка індивідуальних планів розвитку кандидатів, що включають навчання, тренінги, практичні вправи та інші заходи, спрямовані на підготовку до майбутніх посад;
- регулярне відстеження прогресу кандидатів, оцінка їхніх досягнень та готовності до зайняття керівних посад.



Рисунок 3.2 - Основні етапи формування кадрового резерву в університеті

Джерело: розробка автора

Формування кадрового резерву в університеті дозволяє забезпечити стабільність і ефективність управлінської діяльності, гарантуючи наявність кваліфікованих кандидатів на ключові посади.

Процес підбору персоналу в університеті має включати кілька важливих етапів:

- аналіз потреб в персоналі та визначення його категорій, що включає оцінку поточного складу співробітників, прогнозування майбутніх потреб та визначення вакантних позицій;
- створення автоматизованої бази даних вакансій з описом посад, вимог до кандидатів, необхідних кваліфікацій та інших критеріїв;
- пошук кандидатів, що включає розробку привабливих оголошень про вакансії, використання різноманітних каналів пошуку, зокрема публікацію на сайті університету, в соціальних мережах, звернення до рекрутингових агентств, центрів зайнятості та інших джерел;

- відбір кандидатів, що включає оцінку резюме, проведення співбесід або тестування для визначення відповідності кандидата вимогам посади та організаційним потребам;
- прийом на роботу, що передбачає остаточне рішення щодо прийому кандидата, оформлення необхідних документів.

Залежно від специфіки університету, система підбору персоналу може включати додаткові етапи, спрямовані на підвищення ефективності цього процесу.

Система мотивації та стимулювання в університеті повинна бути постійно вдосконалена для підвищення задоволеності працівників, їх продуктивності та відданості навчальному закладу. Першим кроком має бути визначення рівня задоволеності персоналу, що можна зробити за допомогою різних методів, таких як опитування, аналіз показників відвідуваності, кількості відпусток та інших параметрів. Анкетування може охоплювати питання про умови роботи, атмосферу в колективі, заробітну плату, можливості кар'єрного розвитку, відносини з керівництвом, колегами тощо. Оцінку задоволеності також можна здійснювати через спостереження за поведінкою співробітників, їх реакцією на завдання та рішення керівництва. Спільні бесіди з працівниками допоможуть виявити їхні потреби, проблеми та перспективи розвитку. Для більш точного аналізу важливо комбінувати кілька методів.

Удосконалення системи мотивації і стимулювання має включати такі напрямки:

- створення комфортного та мотивуючого робочого середовища, доступ до сучасних технологій, забезпечення можливостей для професійного розвитку і навчання;
- розробка програм преміювання, бонусів та підвищення заробітної плати, що залежать від результатів роботи;
- надання можливостей для кар'єрного росту, внутрішнього переміщення, участі в проектах і програмах стажування;
- визнання досягнень працівників всіх категорій, відзначення якості їхньої роботи та внеску у загальний успіх університету;

- забезпечення гнучкого графіка роботи, надання можливостей для відпочинку і відпусток;
- створення безпечних і здорових умов праці, дотримання стандартів безпеки та підтримка здоров'я працівників;
- залучення працівників до прийняття стратегічних та оперативних рішень, врахування їхніх думок та пропозицій;
- організація спільних заходів, тренінгів, підтримка комунікації і співпраці між різними підрозділами;
- формування атмосфери відкритості і довіри, забезпечення каналів для висловлення думок, ідей, скарг та ефективного вирішення конфліктів;
- створення позитивної організаційної культури, яка сприяє співпраці, творчості, інноваціям і підтримує місію університету.

Зміцнення системи мотивації та стимулювання персоналу в університеті є ключовим для підтримки високого морального духу, ефективності виконання завдань і загальної задоволеності працівників. Це, в свою чергу, підвищує продуктивність та якість освітніх і інших послуг, сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує успіх університету в цілому.

Керівництво університету активно підтримує розвиток навичок і компетенцій працівників, відповідаючи вимогам сучасного ринку праці, через надання можливостей для професійного зростання та навчання. Система розвитку програм навчання та розвитку персоналу передбачає організацію регулярних та спрямованих заходів для підвищення кваліфікації співробітників, розвитку їх професійних навичок і компетенцій. Для ефективного вдосконалення цієї складової управління персоналом важливо постійно визначати потреби в навчанні, проводити аналіз компетенцій співробітників та виявляти області для вдосконалення.

На основі цього проводиться розробка або вдосконалення стратегій та планів навчальних програм, визначення цілей, форм і методів навчання. Для покращення знань і навичок працівників необхідно розробляти відповідні навчальні матеріали, організовувати курси, тренінги, семінари та лекції, враховуючи специфіку роботи підрозділів та потреби персоналу. Оцінка ефективності навчальних заходів має

здійснюватися через тестування та аналіз результатів, що дозволяє коригувати програми навчання з метою підвищення їх ефективності.

Також важливо заохочувати працівників до самостійного навчання, розвитку та участі у різних університетських подіях, конференціях, семінарах тощо. Програми навчання та розвитку персоналу мають постійно вдосконалюватися, що сприятиме підвищенню професійного рівня співробітників, покращенню якості освітніх і наукових послуг, а також зміцненню конкурентоспроможності університету в цілому.

Впровадження інноваційних технологій в умовах сучасної нестабільності повинно бути постійно підтримуваним та розвиватися. Для цього, звичайно, потрібно залучення фінансів, але розробка технологій власними силами дозволяє уникнути витрат на зовнішніх постачальників, що забезпечує економію коштів і може пришвидшити процес їх впровадження. Крім того, коли розробка відбувається на місці, IT-працівники мають краще розуміння процесів та потреб університету, можуть безпосередньо взаємодіяти з різними відділами та враховувати їх вимоги під час створення програмних продуктів. Вони також здатні оперативно реагувати на зміни в процесах, оскільки самі працюють в цьому середовищі. Окрім того, розробники набувають нових навичок і досвіду, що сприяє їх професійному розвитку. Створення інноваційних технологій власними силами дозволяє університету бути більш гнучким, ефективним і конкурентоспроможним, а також може стати джерелом доходу через продаж цих технологій іншим організаціям.

Особливо важливим для забезпечення стабільності та ефективності університетського середовища є вдосконалення системи управління персоналом. Під час воєнних дій або в умовах надзвичайних ситуацій система управління повинна містити додаткові компоненти, що гарантують безпеку персоналу. Забезпечення безпеки повинно бути пріоритетом, разом із створенням ефективної системи кризової комунікації для взаємодії з працівниками. Також необхідно запровадити соціальні заходи та стимулюючі пільги для співробітників, які працюють в складних умовах. Це вимагає розробки стратегій і процедур безпеки,

які враховують специфіку регіону, проведення регулярних тренінгів з дій у надзвичайних ситуаціях. Важливим є забезпечення готовності до швидкої та ефективної реакції на загрози та кризові ситуації, що можуть виникнути через нестабільність у регіоні. Також потрібно надавати психологічну підтримку співробітникам, оскільки стрес і тривога, пов'язані з нинішньою ситуацією, можуть впливати на їхню продуктивність та загальний стан. Важливо залучати працівників до процесу управління, враховувати їхні думки, особливо в питаннях безпеки та стабільності. Ці заходи допоможуть зміцнити систему управління персоналом університету та забезпечити стабільність і безпеку для його співробітників.

З огляду на поточну ситуацію в країні, зокрема війну та невизначеність майбутнього вітчизняної освіти, будь-які зміни та удосконалення, навіть у короткостроковій перспективі, можуть не дати очікуваного результату. Адже існування університету залежить від того, чи буде попит на освіту і чи буде, кому навчатися. Тому будь-яка зупинка в прагненні до розвитку, удосконалення процесів може призвести до неминучого занепаду.

3.2 Розробка моделі удосконалення системи управління персоналом

Сучасні умови функціонування закладів вищої освіти вимагають постійного вдосконалення управлінських процесів, зокрема в області управління персоналом. Ефективне управління персоналом є критично важливим для забезпечення високої якості освітнього процесу, наукової роботи та адміністративної діяльності університету. Покращення системи управління персоналом дозволяє не лише підвищити продуктивність, але й забезпечити задоволення потреб співробітників, їхню мотивацію та професійний ріст.

Необхідність удосконалення моделі управління персоналом в університеті зумовлена кількома чинниками. По-перше, швидкі зміни у зовнішньому середовищі, зокрема технологічний прогрес, глобалізація та зростання конкуренції, вимагають від університету здатності швидко адаптуватися і бути гнучким у підходах до управління персоналом. По-друге, потреби та очікування працівників

стають усе більш різноманітними, що вимагає персоналізованих рішень і створення умов для їхнього професійного та особистісного розвитку. По-третє, підвищення рівня задоволення працівників напряду впливає на їхню продуктивність та залученість, що, своєю чергою, допомагає досягти стратегічних цілей університету.

У цьому розділі буде представлено модель вдосконалення системи управління персоналом в Сумському національному аграрному університеті. Модель передбачає комплексний підхід, що включає оцінку поточного стану, розробку та реалізацію нових політик і процедур, покращення ефективності комунікацій, забезпечення професійного розвитку працівників, а також регулярний моніторинг та оцінку досягнутих результатів. Запропоновані зміни мають на меті створення більш ефективної, гнучкої та мотивуючої системи управління персоналом, що сприятиме розвитку університету.

На рисунку 3.3 представлена модель процесу вдосконалення управління персоналом. На початковому етапі розглядаються вихідні дані, які стають основою для розробки моделі вдосконалення управління персоналом. Серед цих даних — поточні політики та процедури управління персоналом, аналіз наявних нормативних документів, правил та процедур, що регулюють управління персоналом у СНАУ. Проводяться опитування та дослідження для визначення рівня задоволеності персоналу умовами праці, організацією робочого процесу, а також можливостями для професійного розвитку. Вивчаються індивідуальні потреби працівників, їхні очікування щодо умов роботи, мотивації, навчання та розвитку.

На основі зібраних даних здійснюються такі процеси, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом: проводиться детальний аналіз поточного стану управління, виявляються проблемні аспекти та можливості для покращення. Розробляються або оновлюються існуючі політики та процедури управління персоналом, що відповідають сучасним вимогам і потребам працівників. Розробляються ініціативи для покращення внутрішньої комунікації, включаючи нові канали зв'язку, платформи для обміну інформацією та зворотного зв'язку. Організуються тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації для

сприяння професійному розвитку працівників. Впроваджується система моніторингу та оцінки ефективності управління персоналом, яка дозволяє регулярно аналізувати результати та коригувати стратегії.

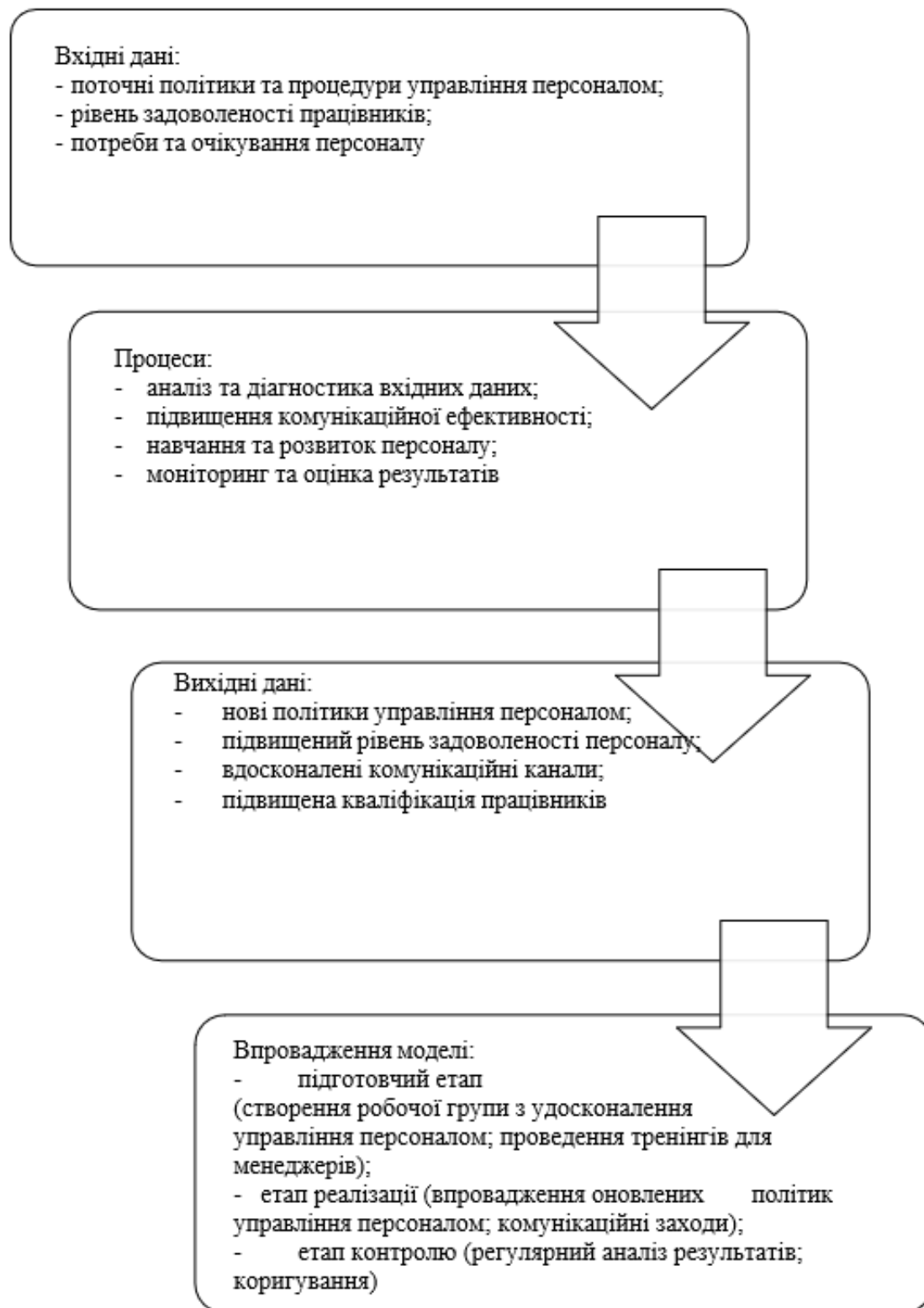


Рисунок 3.3 – Модель удосконалення системи управління персоналом

Джерело: розробка автора

Результатом реалізації зазначених процесів є наступні вихідні результати: впроваджуються сучасні та ефективні нормативні акти, що регулюють управління персоналом. Рівень задоволеності персоналу зростає завдяки поліпшенню умов праці та наданим можливостям для розвитку. Встановлюються більш ефективні канали комунікації між керівництвом та працівниками. Співробітники набувають нових знань і навичок, що сприяють їхньому професійному розвитку. Збирається інформація про ефективність запроваджених заходів, яка використовується для подальшого вдосконалення системи.

Процес впровадження моделі вдосконалення управління персоналом складається з трьох етапів: підготовчого етапу, етапу реалізації та етапу контролю й корекції. На підготовчому етапі формуються спеціалізовані групи, які відповідатимуть за розробку та впровадження моделі, а також організовуються навчальні програми для підготовки керівників та відповідальних осіб до впровадження нових політик і процедур. Під час реалізації відбувається практичне впровадження розроблених нормативних документів, здійснюються заходи для покращення внутрішньої комунікації та обміну інформацією, а також встановлюється система для регулярного моніторингу та оцінки ефективності управління персоналом. На етапі контролю й корекції проводиться постійний аналіз результатів запроваджених заходів, на основі зворотного зв'язку й отриманих даних вносяться корективи до стратегії управління персоналом для досягнення найкращих результатів. Запропонована структура ілюструє основні етапи та складові моделі вдосконалення управління персоналом у СНАУ, що забезпечує системний і комплексний підхід до покращення управлінських процесів.

3.3 Розробка управлінських заходів вдосконалення управління персоналом в закладі освіти

Покращення системи управління персоналом є важливою передумовою для забезпечення результативної діяльності сучасних освітніх закладів. Успіх роботи

базується на чіткій командній співпраці та ефективній взаємодії на всіх рівнях організації.

Ключовим напрямком вдосконалення є управління розвитком персоналу, яке охоплює такі етапи, як оцінювання та атестація працівників, кар'єрне планування, професійне навчання, підвищення кваліфікації, просування по службі, розвиток та оцінка персоналу тощо. Основною метою цих змін є формування команди резервного складу. Водночас аналіз показує, що однією з основних проблем управління персоналом є недосконала система винагород і пільг.

Для реалізації новацій важливо проводити системну перепідготовку кадрів, зокрема вдосконалювати знання та навички персоналу у таких сферах, як педагогіка, психологія та взаємодія зі студентами. Процес перепідготовки кадрів переходить на якісно новий рівень, що безпосередньо впливає на успіх студентів.

Система стратегічних цілей щодо вдосконалення управління людськими ресурсами візуалізована у формі дерева цілей (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Дерево стратегічних цілей удосконалення стратегії управління людськими ресурсами

Джерело: розроблено автором

Таке зміщення акцентів допомагає вирішити низку проблем, що виникають у діяльності навчальних закладів. Розвиток корпоративної культури сприяє формуванню корпоративної лояльності, яка відображається у зовнішній взаємодії закладу, зокрема через стандарти співпраці персоналу зі студентами та партнерами. Це підкреслює унікальність закладу, сприяє емоційному сприйняттю його образу, формує позитивний імідж і ділову репутацію, які є основою для довіри. В результаті підвищується лояльність цільових аудиторій, зменшується залежність конкурентоспроможності закладу від цінових чинників, полегшується доступ до ресурсів, забезпечуються довгострокові переваги для споживачів та стабільний розвиток.

Ці дії також сприяють зниженню плинності кадрів, підвищують привабливість закладу як роботодавця, створюють додаткові мотиваційні фактори для працівників, а також забезпечують сприятливі умови для розвитку корпоративної культури та впровадження корпоративних стандартів. Крім того, соціальні та статусні характеристики є ключовими для зовнішніх цільових груп, які беруть участь у освітньому процесі.

Основою діяльності будь-якого навчального закладу є його місія, яка визначає головну мету існування. Для підвищення ефективності роботи команди та покращення загальної діяльності закладу важливо, щоб працівники розуміли, навіщо вони працюють і яка їхня роль у досягненні спільної мети. Використання місії закладу як засобу для досягнення поставлених цілей створює додаткову мотивацію. Під час формулювання місії слід орієнтуватися на ідеї, що були покладені в основу закладу під час його створення. Аналіз поточного позиціонування системи та аудит внутрішнього іміджу дозволили визначити перспективні напрями розвитку і створення бажаного образу закладу.

Під час розробки системи мотивації важливо враховувати наступні ключові принципи:

1. працівники мають чітко розуміти механізми функціонування системи мотивації;

2. премії та інші види заохочень повинні виплачуватися своєчасно, оскільки затримки у виплатах знижують ефективність мотивації;

3. організація та управління системою мотивації, а також обробка її результатів повинні бути максимально простими. Оптимально, якщо співробітники самостійно заповнюватимуть необхідні форми, які періодично перевірятимуться вибірково. Система мотивації має базуватися на конкретних та вимірюваних показниках, які легко контролювати, а не на невизначених механізмах розподілу прибутку. У разі добре організованих розрахунків можна використовувати мотивацію, засновану на розподілі прибутку, однак для рядових працівників така форма заохочення може виявитися недостатньо ефективною.

Розмиті цілі та очікувані результати можуть спричинити значні втрати, зокрема репутаційні. Вмотивовані співробітники здатні позитивно вплинути на навчання учнів, що, своєю чергою, може забезпечити додаткові винагороди для персоналу. Важливо вибрати найбільш підходящі програми мотивації, щоб уникнути ситуацій, коли працівники отримують заохочення за виконання своїх звичайних обов'язків, що вже входять до їхньої зарплати. Як один із методів мотивації персоналу у кваліфікаційній роботі пропонується впровадження бонусної програми. Її перевага полягає в тому, що вона дозволяє встановлювати чітко визначені завдання та цілі.

Замість нарахування щомісячних бонусів лише на основі показників діяльності за один місяць, пропонується запровадити систему винагороди, що базується на досягненнях студентів. Зокрема, це можуть бути успіхи у вигляді призових місць на олімпіадах, участі в конкурсах, конференціях, семінарах тощо. Такий підхід стимулює кожного співробітника до активної роботи та прагнення досягати вагомих результатів у навчанні та розвитку студентів, адже це напряду впливає на розмір їхньої винагороди.

ВИСНОВКИ

У сучасному світі вища освіта відіграє ключову роль у розвитку суспільства та економіки. Управління персоналом у закладах вищої освіти є важливою складовою їхнього успіху, оскільки воно безпосередньо впливає на забезпечення якісного навчання, розвиток наукових досліджень, поліпшення управлінських процесів і сприяє інноваційному розвитку.

В процесі аналізу цієї теми було виявлено, що поточні виклики, з якими стикаються заклади вищої освіти, вимагають застосування інноваційного підходу до управління персоналом для ефективного подолання цих труднощів і забезпечення подальшого розвитку. Складність структури персоналу, присутність висококваліфікованих фахівців, таких як науково-педагогічний склад, а також унікальне середовище – творче, інтелектуальне і високоосвічене – потребують нових методів і інструментів для управління. Важливо підтримувати активний розвиток персоналу за допомогою вдосконаленої системи мотивації та стимулювання. Система управління персоналом має сприяти розвитку творчих здібностей співробітників, мотивувати їх до впровадження інноваційних ідей і проектів, що сприятимуть зростанню закладу та його наукової діяльності. Зважаючи на індивідуальні потреби працівників, необхідно створювати гнучку систему управління, яка стимулюватиме розвиток їхнього потенціалу і забезпечить задоволення від роботи.

Управління персоналом у Сумському національному аграрному університеті є складним процесом, зокрема через вплив воєнних дій країни-агресора. Для забезпечення безпеки діяльності університет вживає додаткові заходи, зокрема розробляє плани евакуації, організовує захисні споруди, обмежує доступ до небезпечних зон та інші заходи безпеки. Керівництво університету постійно працює над удосконаленням управлінських процесів, приймаючи рішення, які відповідають на зміни в потребах і поведінці персоналу, сприяють підвищенню ефективності праці, враховуючи індивідуальні особливості співробітників. Система управління персоналом повинна бути гнучкою, здатною швидко реагувати

на зміни зовнішніх обставин і забезпечувати ефективне кризове управління для охорони безпеки як персоналу, так і студентів. Концепція цієї системи має регулярно переглядатися та вдосконалюватися для підтримки безперервної освітньої діяльності та збереження людських ресурсів.

Університет, розташований у прикордонній області з країною-агресором, залишається стійким і незламним завдяки своєму персоналу, який виявляє високий рівень відданості своїй роботі та спільним цілям. Співробітники відчують себе частиною єдиної місії та готові працювати задля досягнення визначених цілей. Колективна підтримка та взаємодопомога серед працівників забезпечують важливу підтримку в складні часи. Висококваліфіковані працівники університету не лише мають професійні навички, а й володіють досвідом управління стресовими ситуаціями, що дозволяє їм швидко реагувати на виклики та адаптуватися до змінних умов. Готовність до прийняття нових рішень у кризових ситуаціях забезпечує стійкість університету. Отже, незламність університету базується на відданості, професіоналізмі, гнучкості, взаємопідтримці та взаєморозумінні його персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І. О. Тенденції розвитку ринку освітніх послуг в Україні. *Економіка і організація управління*, 2017. 2(26). С. 39-49.
2. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом. ВНТУ. 2014. С. 24-34
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. підр. Центр учбової літератури. 2011. С. 36-78.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посібн. для здобувачів вищої освіти спец. 281 Публічне управління та адміністрування. ФОП Ямчинський О. В. 2022. С. 144-149.
5. Безтелесна Л. І., Либак Л. І. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*, 2017. (9), С. 145-151.
6. Воржакова Ю. П., Поліщук О. К. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливий умовах воєнних дій. *Economics*, 2023. 3(67), С. 21-30.
7. Гнатик І. А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник ХДУ*, 2016. 16(4). С. 55-58.
8. Губрик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*, 2018. (17). С. 216-222.
9. Даниленко О. А. Основні підходи до управління персоналом при проведенні інновацій в українських організаціях. *Фінанси, облік, банки*, 2016. 1(21) С. 77-84.
10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки «КРОК»*, 2019. (2) С. 137-144.
11. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24 (2020). С. 75-80. DOI:

[https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12) (дата звернення: 08.01.24).

12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. ТНЕУ. 2018. С. 46-47.
13. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. (22). С. 73-78.
14. Колобердянко І. І., Бражник Д. Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*, 2018. (19). С. 867-873.
15. Косар Н. С., Кузьо Н. Є, Сулим Т. А. Дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до визначення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020, (2). С. 53-61.
16. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки* (2), 2014. С. 570-572.
17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Кондор. 2018. С. 49.
18. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*, 2018, (14). С. 448-455.
19. Myslivcová Světlana. Innovative Human Resource Management. More chapters in Proceedings of the ENTRENOVA – Enterprise Research Innovation Conference. Split, Croatia. 6-8 September 2018, pp 212-218. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/183830/1/26-ENT-2018-Myslivcova-212-218.pdf> (дата звернення: 24.06.24).
20. Павлова В. А., Горбань С. Ф., Біленко О. В. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*, №4. 2023. (34). С. 279-288.
21. 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.

22. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2020. С. 12-17.

23. Семерня С.В. Управління персоналом в закладах вищої освіти. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on Sustainable Development»* (28-29 грудня, м. Дніпро). – Дніпро, 2023. С.135-137.

24. 2. Семерня С.В., Харченко Т.О. Удосконалення управління персоналом в закладі вищої освіти. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). – Одеса, 2024. С. 338-340.

25. Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice Third Edition. Stephen Bach, Keith Sisson. Wiley, 2020. 402 p.

26. Armstrong M. A. (1996). Handbook of Personnel Management Practice. Kogan P. 25.

27. Petrova I., Albdane M. Specificity of human resources management at small enterprises: European and Ukrainian experience. *Scientific achievements of modern society: Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 5–6 February 2020. P. 288– 29.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Самооцінювання кваліфікаційної роботи

Назва: «Удосконалення управління персоналом в закладі вищої освіти»

Автор: Семерня Софія Віталіївна

Спеціальність: 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Критерій	Рівень			Коментар
Огляд літератури побудовано навколо основної проблеми, використано найактуальніші сучасні дослідження за темою, чітко відображено зв'язок між завданнями, поставленими в роботі, та попередніми дослідженнями				
Надана конкретна та точна інформація про методи та дані (кількість, температура, тривалість, послідовність, умови, розташування, розміри тощо), методи пов'язані з іншими дослідженнями.				
Наведено конкретні результати з поясненнями та аналізом, порівняння з результатами інших досліджень, показано чіткий зв'язок проблеми з отриманими результатами,				
Надано пропозиції щодо удосконалення, що підкріплено відповідними обґрунтуваннями (прогноз, модель тощо)				
Висновки містять зв'язок з найважливішими аспектами попередніх розділів, підсумок ключових результатів, продемонстровано зв'язок між цією роботою та наявними дослідженнями зосереджена увага на суттєвих результатах, зазначено їх можливе застосування; подано обмеження, на які слід спрямувати майбутні дослідження.				
Перелік посилань є повним та достатнім для вирішення завдань дослідження				
Робота оформлена повністю відповідно до вимог				
Робота не містить друкарських та граматичних помилок				

Підтверджую, що робота виконана мною самостійно, не містить академічного плагіату. Зокрема, у моїй роботі немає запозичення текстів, ідей чи розробок, результатів досліджень інших авторів без посилань на них, у тому числі буквального перекладу з іноземних мов чи перефразування, що видаються за свій текст, вирваних із контексту тверджень, цитат без лапок, фабрикації (вигаданих) даних чи фальсифікації (вигаданих і модифікованих на догоду бажаному висновку) результатів досліджень.

13.12.24 _____

ДОДАТОК В

Декларація академічної доброчесності

Я, Семерня Софія Віталіївна, студент/ка групи АДМ 2301м Сумського національного аграрного університету зобов'язуюсь дотримуватися принципів академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи. Я поінформований(а), що у разі порушення мною академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи повинен/нна буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин, в тому числі, кваліфікаційна робота може бути анульована з наступним відрахуванням із університету.

Також усвідомлюю, що до мене у майбутньому може бути застосована процедура позбавлення ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації, якщо свідомо вчинене порушення академічної доброчесності не буде виявлено під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням ліцензованих програмних продуктів.

13.12.24

Софія СЕМЕРНЯ