

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ОДЕСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

здобувачки вищої освіти **Яковлевої Катерини Ігорівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту

Ганна ДІДУР _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету

Наталя ЗАХАРЧЕНКО

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« _____ » _____ 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

« » 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Катерині Яковлевій

1. Тема роботи: «Формування кадрової політики в системі управління Одеського державного аграрного університету», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент *Дідур Г.І.* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету №23-з від 27.02. 2023 року

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 грудня 2023 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процеси формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо формування кадрової політики в системі управління Одеського державного аграрного університету.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити *суть, роль та зміст кадрової політики;*
- визначити *методичні основи формування кадрової політики;*
- узагальнити *особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти;*

5.2. Аналітичний розділ:

- дослідити *соціально-економічні передумови формування кадрової політики;*
- здійснити *аналіз організаційно-економічних аспектів діяльності університету;*
- дати *характеристику існуючої кадрової політики ОДАУ.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *обґрунтувати стратегічні орієнтири в управління персоналом як основи кадрової політики;*

- розробити основні положення розвитку кадрової політики ОДАУ та індикаторів її ефективності;
- побудувати ефективну модель корпоративної культури ОДАУ

.6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Аналіз поняття «кадрова політика»; Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегій; Типи кадрової політики підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Кількість закладів вищої освіти України; Динаміка кількості закладів вищої освіти в Україні за 2012-2022 роки; Заклади вищої освіти Одеської області за роком заснування і формою власності, 2023 р.; Витрати на освіту в Україні у 2000–2022 р.р.; Питома вага витрат на освіту в Україні у % до ВВП та до загальних видатків на освіту, %; Кількість студентів у закладах вищої освіти в Україні; Кількість випущених здобувачів вищої освіти закладами вищої освіти України за формами навчання, тис. осіб; Кількість та структура здобувачів вищої освіти в Одеському державному аграрному університеті, на кінець року, осіб; Використання коштів загального фонду кошторису в ОДАУ за 2020- 2022 р.р.: Надходження та використання коштів спеціального фонду кошторису за 2020- 2022 р.р.; Показники майнового стану ОДАУ у 2020- 2022 р.р.; Кількісний та якісний склад НПП ОДАУ, осіб; Динаміка чисельності науково-педагогічних працівників Одеському державному аграрному університеті; Розподіл НПП Одеського державного аграрного університету за стажем роботи у 2023 році; Публікаційна активність НПП ОДАУ за 2020-2022 роки; Визначення сильних та слабких сторін кадрової політики Одеського державного аграрного університету; Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища Одеського державного аграрного університету; Функції управління персоналом в Одеському державному аграрному університеті.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Схема формування стратегії управління персоналом ОДАУ; Взаємодія стратегії ОДАУ із стратегією управління персоналом; Стратегічні напрямки роботи з розвитку персоналу ОДАУ у відповідності з активною кадровою політикою; Планування розвитку персоналу ОДАУ; Найбільш гострі проблеми кадрової політики ОДАУ; - Базові напрямки Кадрової політики ОДАУ.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; звіт ректора ОДАУ; основні показники роботи НПП ОДАУ; штатний розклад.

8. Дата видачі завдання:

27.02. 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 27.02.2023	0,5	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	27.02.2023	0,5	виконано
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	16.03.2023-24.03.2023-	0,5	виконано
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	25.03.2023-22.04.2023	3,0	виконано
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.04.2023-12.05.2023	0,5	виконано
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.05.2023-12.09.2023	3,0	виконано
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.09.2023-12.11.2023	4,5	виконано
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2023-15.11.2023	1,0	виконано
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2023-22.11.2023	0	виконано
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2023-28.11.2023	1,5	виконано
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2023-12.12.2023	1,0	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2023	0,1	виконано
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2023-20.12.2023	0	виконано
15	Попередній захист на кафедрі	21.12.2023	0,4	виконано
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	20.12.2023-25.12.2023	0	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2023-28.12.2023	1,5	виконано
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Катерина ЯКОВЛЕВА

Науковий керівник: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Яковлева К. І. Формування кадрової політики в системі управління Одеського державного аграрного університету. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Кадрова політика є однією з найважливіших соціально-економічних характеристик будь-якого підприємства (організації). Особливої значущості даний аспект набуває в ринковій економіці. Кадрова політика виступає ядром системи управління персоналом та реалізується через кадрову роботу. Тому вибір кадрової політики пов'язаний не лише з визначенням основної мети, а й із вибором коштів, методів, пріоритетів.

Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Виноградський М. Д., Виноградська, А.М., Шкапова О.М., Воронкова В.Г., Балабанова Л.В., Величко А. В., Силаєв А. В., Дідур Г.І., Дороніна О.А., Рязанов М.Р., Капінос Г.І., Костюк І.В., Погребняк А. Ю., Ліннік І.М., Хміль Ф. І., Щокін Г.В., Reichheld F. F. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого дослідження цієї проблематики, а саме: розвиток теоретичних і практичних засад формування кадрової політики закладів вищої освіти, її розробка, вивчення змісту поняття «кадрова політика організації», вивчення основних цілей і завдань та особливостей кадрової політики закладів вищої освіти в сучасних умовах функціонування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти підготовки кадрів для аграрного сектору.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій, щодо формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти та її удосконалення.

Згідно поставленої мети необхідно розв'язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проектний розділи кваліфікаційної роботи:

- дослідити суть, роль та зміст кадрової політики;
- визначити методичні основи формування кадрової політики;
- узагальнити особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти;

- дослідити соціально-економічні передумови формування кадрової політики;
- здійснити аналіз організаційно-економічних аспектів діяльності університету;
- дати характеристику існуючої кадрової політики ОДАУ;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири в управлінні персоналом як основи кадрової політики;
- розробити основні положення розвитку кадрової політики ОДАУ та індикаторів її ефективності;
- побудувати ефективну модель корпоративної культури ОДАУ.

Об'єктом дослідження є процеси формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо формування кадрової політики в системі управління Одеського державного аграрного університету.

Методи дослідження. У дослідженні використано такі наукові методи: логіко-аналітичні, зокрема прийоми аналогії та співставлення, індукції та дедукції, наукової абстракції – для теоретичного узагальнення, уточнення понятійного апарату з проблем формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти, формулювання висновків; монографічний – для поглибленого вивчення стану та особливостей формування та розвитку кадрової політики закладів вищої освіти; графічні методи для представлення даних; економіко-математичні методи – для аналізу фінансово-економічної діяльності закладу вищої освіти; тощо.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають у системному дослідженні кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо формування основних положень ефективної кадрової політики в системі управління Одеського державного аграрного університету та розробки програми її реалізації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження повідомлені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти». 09-10 листопада 2023 року. М. Одеса. ОДАУ.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи представлений на 94 сторінках комп'ютерного тексту. Дипломна робота містить 21 таблиці, 19 рисунків. Бібліографічний список нараховує 88 літературних джерел, що викладені на 8 сторінках.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні основи формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти» кадрова політика

розглядатися як певна система, що містить багато складових від узагальнених теоретичних поглядів: принципів, правил, форм, до конкретних заходів, методів у сфері управління персоналом та кадрової роботи; досліджено методичні основи формування кадрової політики; визначено основну ціль кадрової політики, що полягає у створенні оптимального співвідношення процесів формування, оновлення і збереження чисельності та якісного складу персоналу відповідно до вимог чинного законодавства, потреб самої організації та станом ринку праці. узагальнено особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти.

У другому розділі «Оцінка сучасного рівня розвитку кадрової політики в системі управління одеського державного аграрного університету» дослідження соціально-економічних передумов формування кадрової політики виявили наступні тенденції: кількість закладів вищої освіти в Україні за останні 10 років виявило стійку тенденцію до зменшення; частка витрат на вищу освіту у відсотках до видатків зведеного бюджету протягом 2000–2022 рр. мала тенденцію до зростання; кількість здобувачів вищої освіти зменшилась на 880 тис. осіб, або на 36,4 %.

Виявлено стійку тенденцію до зростання кількості здобувачів вищої освіти в ОДАУ та загальної кількості НПП. Питома вага чисельності докторів і кандидатів наук становить 63,53% - кандидати наук та 19,41 % доктори наук відповідно. Найбільшу групу складають НПП зі стажем роботи 10-20 років. Слабкими сторонами кадрової політики Одеського державного аграрного університету є такі, як відсутність системи адаптації нових працівників, неефективна система мотивації працівників, недостатньо ефективна система підбору та найму персоналу, посилення міграційних процесів: відтік кваліфікованого персоналу.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення кадрової політики в системі управління одеського державного аграрного університету» виходячи із місії та діючої стратегії ОДАУ, з урахуванням дослідження ринку праці визначено стратегічні напрямки і їх зміст у сфері управління персоналом. На основі проведених досліджень зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності Університету та проблем, що існують в його кадровій політиці визначено основні положення та мету кадрової політики ОДАУ. Розроблено ефективну модель організаційної культури ОДАУ і заходи з її впровадження. Визначено суму матеріальних затрат на впровадження удосконаленої моделі корпоративної культури ОДАУ, які на наше переконання досить швидко окупляться.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти дозволяють зробити наступні висновки:

1. Кадрова політика розглядатися як певна система, що містить багато складових від узагальнених теоретичних поглядів: принципів, правил, форм, до конкретних заходів, методів у сфері управління персоналом та кадрової

роботи. Проведений аналіз тлумачень поняття «кадрова політика» дозволив визначити найбільш важливі його ознаки: сукупність правил, принципів, методів, форм, ідей, вимог, критеріїв щодо роботи з персоналом; напрямок роботи з персоналом підприємства; спрямованість на планування, відтворення, ефективне використання та розвиток персоналу, його стимулювання та мотивацію.

2. Тип кадрової політики в Одеському державному аграрному університеті характеризується як реактивний, де у працівника та університету відсутні спільні цілі та цінності, зате мають місце інтереси: у Одеського державного аграрного університету до працівника як «робочої сили», а співробітник використовує можливості університету для задоволення своїх потреб. При цьому керівництво університету не має чітко збудованої кадрової стратегії щодо персоналу, а робота відділу кадрів спрямована лише на ліквідацію негативних наслідків, що виникають у кадровій структурі підприємства.

3. Структура моделі стратегічного управління персоналом ОДАУ, має залежати від ефективного мотиваційного механізму, який сприятиме підвищенню якості персоналу на основі економічної участі працівників, але розподіл організацією витрат і переваг спеціальної підготовки приводитиме до зниження плинності кадрів і, крім того, до підвищення сукупної віддачі від інвестицій у спеціальну підготовку персоналу.

Базовими напрямками Кадрової політики ОДАУ визначено: удосконалення організаційної структури; планування, підбір та розстановка кадрів; навчання, підготовка та перепідготовка персоналу; вдосконалення системи управління результативністю та мотивації працівників; формування корпоративної культури.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Дідур Г.І., Яковлева К.І. Особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти. Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти». 09-10 листопада 2023 року. Одеса, Одеса, ОДАУ. 2023. с. 509-511.

АНОТАЦІЯ

Яковлева К. І. Формування кадрової політики в системі управління Одеського державного аграрного університету. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

В кваліфікаційній роботі досліджена суть, роль та зміст кадрової політики; визначено методичні основи формування кадрової політики; узагальнено особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти.

Досліджено соціально-економічні передумови формування кадрової політики; здійснено аналіз організаційно-економічних аспектів діяльності

університету; дано характеристику існуючої кадрової політики ОДАУ.

Обґрунтовано стратегічні орієнтири в управлінні персоналом як основи кадрової політики; розроблено основні положення розвитку кадрової політики ОДАУ та індикаторів її ефективності; побудовано ефективну модель корпоративної культури ОДАУ.

Ключові слова: кадрова політика, кадрова стратегія, управління персоналом, заклади вищої освіти, корпоративна культура.

ANNOTATION

Yakovleva K. Formation of personnel policy in the management system of Odessa State Agrarian University. - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2023.

The qualification work examines the essence, role and content of personnel policy; methodical bases of formation of personnel policy are defined; the peculiarities of personnel policy formation in the management system of higher education institutions are summarized.

The socio-economic prerequisites for the formation of personnel policy have been studied; an analysis of the organizational and economic aspects of the university's activity was carried out; the description of the existing personnel policy of OSAU is given.

Strategic orientations in personnel management as the basis of personnel policy are substantiated; the main provisions for the development of the OSAU personnel policy and indicators of its effectiveness have been developed; an effective model of corporate culture of OSAU was built.

Keywords: personnel policy, personnel strategy, personnel management, institutions of higher education, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	7
1.1. Суть, роль та зміст кадрової політики	7
1.2. Методичні основи формування кадрової політики	14
1.3. Особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОДЕСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	29
2.1. Соціально-економічні передумови формування кадрової політики	29
2.2. Аналіз організаційно-економічних аспектів діяльності університету	40
2.3. Характеристика кадрової політики ОДАУ	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОДЕСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	64
3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів в управління персоналом як основи кадрової політики	64
3.2. Розробка основних положень розвитку кадрової політики ОДАУ та індикаторів її ефективності	71
3.3. Побудова ефективної моделі корпоративної культури ОДАУ	80
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність теми. Кадрова політика є однією з найважливіших соціально-економічних характеристик будь-якого підприємства (організації). Особливої значущості даний аспект набуває в ринковій економіці. Кадрова політика виступає ядром системи управління персоналом та реалізується через кадрову роботу. Тому вибір кадрової політики пов'язаний не лише з визначенням основної мети, а й із вибором коштів, методів, пріоритетів. Кадрова робота базується на системі правил, традицій, процедур, комплекс заходів, пов'язаних безпосередньо із здійсненням підбору кадрів, необхідної їх підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та просування.

Безперечно, те, що персонал - це найважливіший фактор в організації, людей не можна порівнювати з технікою чи обладнанням, їх потенціал набагато вище та різноманітніше. Тому в сучасних умовах головним критерієм успішності будь-якої організації є висококваліфікований штат співробітників, який володіє необхідними знаннями та досвідом. Для заняття організацією лідируючих позицій на ринку необхідно не тільки грамотно та раціонально використовувати персонал, але і вміло розвивати, навчати, мотивувати та організовувати.

Основною метою кадрової політики є формування команди, яка є професійною, високопродуктивною, відповідальною та згуртованою, здатною успішно впоратися з будь-якими завданнями. Розстановка кадрів тим чи іншим способом прямо впливає на продуктивність праці, а зростання цього показника є обов'язковою умовою розвитку організації взагалом. Можна дійти висновку, що в організації все залежить від людей, їх умінь, навичок, кваліфікації та бажання працювати, а керівництво організації має правильно підтримувати та нарощувати дані критерії, а також керувати ними у вигляді кадрової політики.

Але, на жаль, універсального рішення для всіх організацій немає, адже на кадрову політику впливає багато чинників як зовнішніх, так і внутрішніх, наприклад, залежно від специфіки діяльності або масштабу виробництва, наявність військових дій на території України, підхід до кадрової політики змінюється.

В зв'язку з цим дослідження формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти є актуальною, адже правильно збудована кадрова політика позитивно впливає на ефективність діяльності всієї організації загалом. До того ж, для організацій сфери освіти особливо важливо сформувати адекватну кадрову політику з урахуванням факторів зовнішньої та внутрішнього середовища, щоб ефективно досягати поставлених цілей та залишатися конкурентними у мінливому середовищі.

Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Виноградський М. Д., Виноградська, А.М., Шкапова О.М. . [11] , Воронкова В.Г. [16], Балабанова Л.В. [2], Величко А. В., Силаєв А. В. [10], Дідур Г.І. [27], Дороніна О.А., Рязанов М.Р. [29], Капінос Г.І., Костюк І.В. [39], Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. [58], Хміль Ф. І. [73], Щокін Г.В. [82], Reichheld F. F. [88]. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого дослідження цієї проблематики, а саме: розвиток теоретичних і практичних засад формування кадрової політики закладів вищої освіти, її розробка, вивчення змісту поняття «кадрова політика організації», вивчення основних цілей і завдань та особливостей кадрової політики закладів вищої освіти в сучасних умовах функціонування.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій, щодо формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти та її удосконалення. Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі *завдання*:

- дослідити суть, роль та зміст кадрової політики;
- визначити методичні основи формування кадрової політики;

- узагальнити особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти;
- дослідити соціально-економічні передумови формування кадрової політики;
- здійснити аналіз організаційно-економічних аспектів діяльності університету;
- дати характеристику існуючої кадрової політики ОДАУ;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири в управлінні персоналом як основи кадрової політики;
- розробити основні положення розвитку кадрової політики ОДАУ та індикаторів її ефективності;
- побудувати ефективну модель корпоративної культури ОДАУ.

Об'єктом дослідження є процеси формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо формування кадрової політики в системі управління Одеського державного аграрного університету.

Методи дослідження. У дослідженні використано такі наукові методи: логіко-аналітичні, зокрема прийоми аналогії та співставлення, індукції та дедукції, наукової абстракції – для теоретичного узагальнення, уточнення понятійного апарату з проблем формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти, формулювання висновків; монографічний – для поглибленого вивчення стану та особливостей формування та розвитку кадрової політики закладів вищої освіти; графічні методи для представлення даних; економіко-математичні методи – для аналізу фінансово-економічної діяльності закладу вищої освіти; тощо.

Інформаційне забезпечення. До інформаційного забезпечення належить науково-методична література за темою роботи, публікації в періодичних виданнях, звіти ректора ОДАУ, нормативні положення ОДАУ, облікові дані

відділу кадрів, статистичні дані, нормативно-правова акти державних органів, власні спостереження автора.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають у системному дослідженні кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо формування основних положень ефективної кадрової політики в системі управління Одеського державного аграрного університету та розробки програми її реалізації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень надруковано тези доповіді:

Дідур Г.І., Яковлева К.І. Особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти. Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти». 09-10 листопада 2023 року. Одеса, Одеса, ОДАУ. 2023. с. 509-511.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи представлений на 94 сторінках комп'ютерного тексту. Дипломна робота містить 21 таблиці, 19 рисунків. Бібліографічний список нараховує 88 літературних джерел, що викладені на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Суть, роль та зміст кадрової політики

Для визначення поняття «кадрова політика» в першу чергу необхідно розглянути сутність термінів «кадри» та «політика». Згідно з великим тлумачним словником сучасної української мови, термін «кадри» визначається як «основний склад працівників певного підприємства чи організації». Щодо терміну «політика» (від грецького «politike»), його традиційно розглядають як «мистецтво управління державою». Зазначений словник далі розглядає поняття «політика» як лінію поведінки, спосіб дій у конкретній ситуації, що відноситься до певних об'єктів. [9, с. 849].

В «Політичному словнику» термін «політика» визначається як: 1) «основні принципи, норми та напрями діяльності, спрямовані на здійснення державної і суспільної влади»; 2) «одна з ключових сфер суспільного життя (поряд з економічною, соціальною і духовною), яка пов'язана з відносинами між соціальними суб'єктами стосовно встановлення, організації, функціонування та зміни влади в суспільстві та державі». Однак ці визначення не надають достатньої конкретності стосовно цілей, змісту, напрямків та результатів політичної діяльності або впливу. У зв'язку з цим при аналізі поняття «політика» ми звернемося до сучасних джерел управління. Наприклад, А.В. Шегда розглядає «політику підприємства» як сукупність конкретних принципів і норм для прийняття управлінських рішень в конкретних ситуаціях. [80 , с. 379].

За А.В. Бичковою, «політика організації» включає в себе «сукупність правил дії конкретної системи, якими керуються всі її учасники» [3, с. 125]. Декілька джерел [11,73] погоджуються з тим, що «політика організації» зможе бути розглянута як набір правил, норм і принципів у відносинах з людьми.

Отже, управлінська політика підприємства в сучасній системі управління представляє собою комплекс норм, правил і принципів, спрямованих на вплив на існуючі або потенційні об'єкти з метою втілення його стратегічних цілей. Для подальшого дослідження необхідний аналіз визначень терміну «кадрова політика підприємства».

Визначення терміну «кадрова політика» має різноманітне і складне значення, і в контексті управління використовується у широкому і вузькому сенсі. Сучасний морфологічний аналіз цього поняття дозволив нам виявити ключові слова цього поняття. (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 - Аналіз поняття «кадрова політика»

Джерело	Визначення	Ключові слова
Капінос Г.І., Костюк І.В. [39]	Визначальний напрямок кадрової роботи підприємства, основні принципи, методи та прийоми «у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності»	Принципи, методи, і прийоми
Щокін Г.В. [82]	система управління людськими ресурсами, що охоплює системи управління трудовими ресурсами, зайнятістю та персоналом	Система, управління людськими ресурсами
Язлюк, Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В. О. [84]	загальна стратегія, яка об'єднує в собі всі форми роботи з кадрами, а також розробку планів, згідно з якими повинна використовуватися робоча сила.	всі форми роботи з кадрами
Балабанова Л.В. [2, с. 126].	«Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою»	Система принципів, ідей, вимог

Джерело: Побудовано автором

Аналіз наукових досліджень, присвяченої даній галузі, вказує на те, що теоретико-методологічні аспекти кадрової політики залишаються недостатньо дослідженими, не зважаючи на зростання активності вчених та їх

зацікавленість у цьому напрямку. Аналіз різноманітних джерел інформації дозволяє зробити висновок, що не існує загальноприйнятого уявлення про визначення та сутність кадрової політики. Варто відзначити, що різноманіття підходів до її формулювання створює можливості для перегляду, обґрунтування, розвитку та вдосконалення цієї сфери. Різні вчені висловлюють власні точки зору щодо визначення терміну «кадрова політика».

Проведений аналіз тлумачень поняття «кадрова політика» [2,5,6,10,39,82,84] дозволяє визначити найбільш важливі його ознаки: сукупність правил, принципів, методів, форм, ідей, вимог, критеріїв щодо роботи з персоналом; напрямок роботи з персоналом підприємства; спрямованість на планування, відтворення, ефективне використання та розвиток персоналу, його стимулювання та мотивацію.

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства може розглядатися як певна система, що містить багато складових від узагальнених теоретичних поглядів: принципів, правил, форм, до конкретних заходів, методів у сфері управління персоналом та кадрової роботи.

Наведені визначення достатньо чітко відображають сутність поняття «кадрова політика». Однак, досить складно надати єдине визначення широкому змісту кадрової політики підприємства, адже кожна організація обирає власні методи з метою діагностики та розв'язання проблем, що виявляються в управлінні персоналом, враховуючи цілі та завдання, що стоять перед підприємством.

Як зазначають дослідники: «Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу» [21].

Проаналізувавши наведені визначення поняття «кадрова політика», узагальнимо та запропонуємо власне трактування: кадрова політика

підприємства – це основний напрямок роботи з персоналом організації, сформована система методів, принципів, форм, організаційних процедур визначення цілей, програм і завдань для формування, розвитку і збереження кадрового потенціалу; визначення ціннісних орієнтирів, процедур, способів оцінки персоналу, що є необхідними для досягнення стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах її функціонування.

Об'єкт кадрової політики організації – це персонал підприємства, суб'єктом кадрової політики є система управління персоналом організації, яка складається з керівників всіх рівнів і кадрової служби.

Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей організації, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. Сьогодні до кадрової політики сучасної фірми висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутріорганізаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші) [40].

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до такого [15]:

1. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. У цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Призначення кадрової політики - своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей [83].

Мета кадрової політики організації – забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації [39].

Отже, на нашу думку, основна мета кадрової політики – це своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку.

Систематизація поглядів науковців на цілі кадрової політики дозволяє подавати такий перелік цілей кадрової політики організації [5, с. 127–129]: залучення кваліфікованого персоналу для виконання поточних і перспективних завдань компанії; створення умов для закріплення оптимального використання висококваліфікованого персоналу; забезпечення постійного зростання професійної підготовки працівників і мотивації персоналу до розвитку, навчання та вдосконалення професійних якостей; створення та вдосконалення системи кадрового резерву для найбільш ефективного використання кадрового потенціалу; розвиток корпоративної

культури та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Проте, на нашу думку, варто доповнити цей перелік основних цілей кадрової політики. По-перше, це проведення розробки єдиної кадрової політики компанії, що включає в себе соціальну та мотиваційну політику; визначення перспективної та теперішньої потреби в кадрах, джерел її задоволення на основі вивчення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, їх ротації всередині компанії; проведення контролю, допомоги, супроводу, підтримки та адаптації молодих співробітників компанії.

Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці (рис. 1.1).

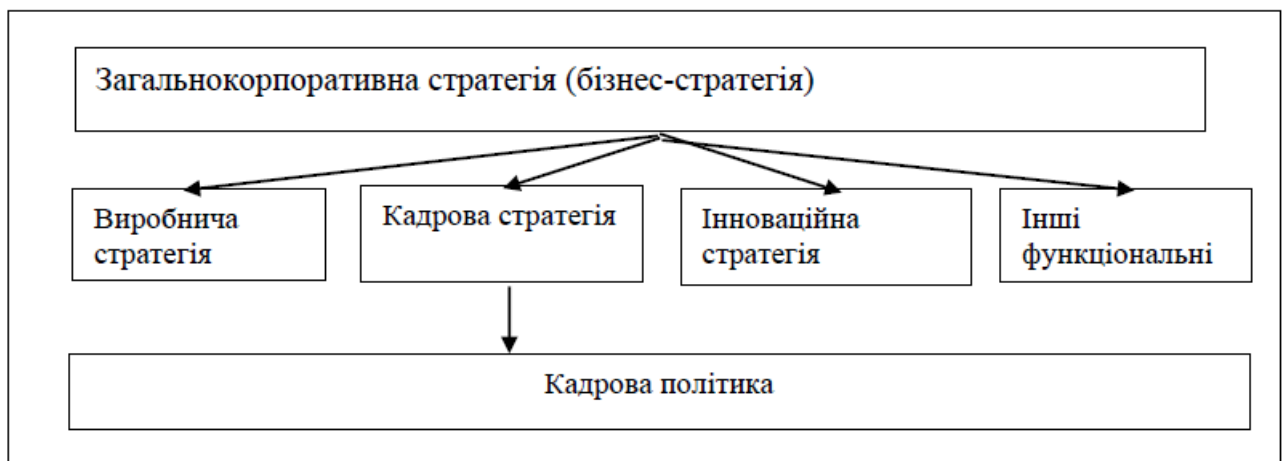


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегій

Джерело: [20].

У представленій ієрархічній системі кадрова політика проводиться для реалізації завдань кадрової стратегії. Основне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямів досягнення цілей кадрової стратегії.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- повне та своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку;– створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов’язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи на підприємстві [20, с. 158].

Провівши аналіз наукової літератури, присвяченої дослідженню кадрової політики, бачимо значення та важливість вивчення цього питання. Адже особливість сучасного етапу економічного розвитку – це розуміння керівництва більшості організацій значення кадрового ресурсу підприємства. Отже, кадрова політика являє собою цілісну систему взаємодії з персоналом, створюючи умови для оптимального використання кадрового потенціалу, закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу.

Однак, останніми роками в Україні, коли розвиток кризових ситуацій відбувається не тільки через сукупність внутрішніх проблем підприємства (низька продуктивність праці; висока плинність кадрів; дефіцит кваліфікованого персоналу; відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт; надлишкова чисельність персоналу, невідповідність його кваліфікаційної структури потребам підприємства; відсутність мотивації персоналу; відсутність ініціативи працівників; напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з високим числом конфліктних ситуацій тощо), але і зовнішніх (розгортання світової фінансової кризи, погіршення ситуації на міжнародних та світових ринках тощо). Тому виникає необхідність проведення детального аналізу процесу формування та реалізації кадрової політики підприємства, яка повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Узагальнюючи особливості формування кадрової політики на прикладі провідних компаній світу доцільно зробити висновок, що кадрова політика українських підприємств має бути збагачена такими їх доробками як визначення унікальності людських ресурсів, створення передумов для захисту прав людини у процесі праці та розвитку, корегування пріоритетів кадрової політики відповідно до фази розвитку компанії, програми збалансування роботи та особистого життя. Ефектами удосконалення кадрової політики при цьому стане зростання ефективності використання людських ресурсів, забезпечення умов гідної праці та досягнення стратегічних завдань компанії.

1.2. Методичні основи формування кадрової політики

Кадрова політика пов'язана, перш за все, з вибором цілей розрахованих на перспективу, а поточна кадрова робота зазвичай спрямована на оперативне вирішення кадрових проблем. Між ними існує тісний взаємозв'язок. Кадрова політика має і загальний характер, коли стосується кадрів підприємства загалом, і частковий, вибірковий, коли орієнтується на вирішення специфічних проблем (в окремих структурних підрозділів, в функціональних чи професійних групах працівників, категоріях персоналу).

Основна ціль кадрової політики полягає у створенні оптимального співвідношення процесів формування, оновлення і збереження чисельності та якісного складу персоналу відповідно до вимог чинного законодавства, потреб самої організації та станом ринку праці. При посиленні ролі функції управління персоналом у менеджменті організації кадрова політика орієнтується вирішення наступних перспективних завдань:

- порівняння існуючих та перспективних вимог до вакантних посад та кадровому складу;
- кількісне та якісне планування штатних посад;
- організація професійного кадрового маркетингу;

- введення у спеціальність та адаптація співробітників;
- підвищення кваліфікації;
- структурування та планування витрат на персонал;
- Визначення рівнів керівництва;
- регулярний збір та обробка інформації про поточну діяльність та реалізацію стратегії організації [40].

Проаналізувавши цілі кадрової політики, потрібно розглянути типи кадрової політики організації. Залежно від ступеня впливу та контролю від керівництва організації на кадрову ситуацію, процедур, направлених на прогнозування кількості та якості персоналу виділяють такі типи кадрової політики [84, с. 109]: пасивна, реактивна, превентивна, активна (Рис. 1.2).

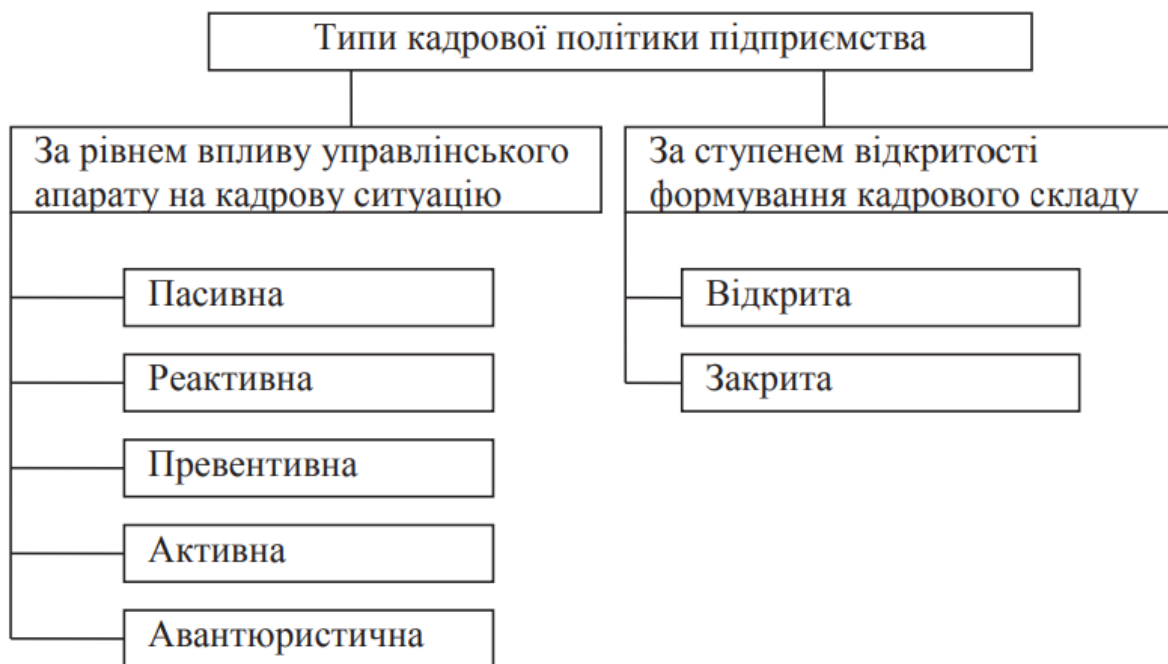


Рисунок 1.2 - Типи кадрової політики підприємства

Джерело: [2]

Механізми, які може використовувати управлінський апарат підприємства при здійсненні аналізу кадрової ситуації, формують як раціональну, так і нераціональну базу для складання прогнозу та розробка кадрової програми. На підставі цього виділяють раціональний та авантюристичний різновид активної кадрової політики.

При реалізації раціональної кадрової політики управлінський апарат має ефективну систему аналізу з точним прогнозом розвитку кадрової ситуації, зокрема і довгострокову перспективу [23].

При цьому у програмі розвитку компанії представлені прогнози потреби у персоналі певної кваліфікації на тривалий термін. Також є програма кадрового розвитку організації з варіантами її реалізації, виходячи з економічної ситуації, що склалася.

При виборі авантюристичної кадрової політики керівництво компанії не володіє засобами прогнозування кадрової ситуації та оцінки персоналу, також відсутня програма цільового розвитку та плани роботи з кадрами, спрямовані на освоєння цілей, що стоять перед підприємством з погляду можливої зміни сценарію розвитку [44] .

Залежно від ступеня відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при розробці кадрової політики розрізняють відкриту та закриту кадрову політику підприємства.

Відкрита кадрова політика характерна для нових компаній, що здійснюють інтенсивну політику завоювання ринку, орієнтовану на швидке зростання. Цей тип кадрової політики відрізняє «прозорість» компанії для потенційних працівників на всіх рівнях ієрархії та готовність працевлаштувати будь-якого фахівця, якщо він володіє необхідними професійними та особистісними компетенціями [50].

Для закритої кадрової політики характерна ситуація, за якої заміщення вакантних посад здійснюється лише з персоналу підприємства з нижчого посадового рівня. При реалізації закритої кадрової політики посади на рівні лінійного та топ-менеджменту є недосяжними для нового співробітника, прийнятого на роботу із боку. Кадрова політика такого типу зустрічається у компаніях, орієнтованих формування певної корпоративної культури.

При пасивній кадровій політиці управлінський апарат компанії не має чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації,

наявність відкритих вакансій). Зусилля спрямовуються на ліквідацію створених проблем без глибокого аналізу ситуації. Кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків. Пошук, підбір, залучення персоналу здійснюється в оперативному режимі без планування потреби в персоналі на перспективу. Співбесіда й оцінка кандидатів проводиться формально. Кадрові проблеми вирішуються без аналізу причин і усвідомлення можливих наслідків. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Навчання персоналу відбувається нерегулярно або взагалі відсутнє. В організаціях цього типу кадрової політики нечітко розподілені повноваження, відповідальність працівників відсутня [2, с. 133].

Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невіршених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозуміннь. Проводиться контроль показань першоджерел негативного стану роботи з персоналом, виявлені проблеми екстрено локалізуються та вирішуються [2., с. 133].

При використанні превентивної кадрової політики керівництво організації має обгрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводиться оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань. Апарат управління використовує короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаються стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу. Керівництво організації прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, у разі необхідності створюються цільові кадрові програми. Висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий і середньостроковий період. Проблема, що виникає в ході використання превентивної кадрової політики, – розробка цільових кадрових програм [2, 133].

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову

ситуацію. У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми. У ході використання активної кадрової політики на підприємстві проводиться моніторинг виробничого клімату, здійснюється мотивація персоналу [70, с. 6]. Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації.

Раціональна кадрова політика надає можливість реалізувати всередині організації мобільної стратегії управління персоналом декілька проектів. За раціональної кадрової політики використовуються гнучкі форми залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проекту [70, с. 7]. За авантюристичної кадрової політики керівництво організації не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але прагне впливати на неї. Унаслідок цього створено недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами та їх розвитку [4., с. 134].

У сучасних економічних умовах при виборі типу кадрової політики необхідно враховувати фінансові можливості підприємства, співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці на робочу силу, рівень заробітної плати у галузі, вимоги трудового законодавства.

У формуванні кадрової політики можна назвати кілька етапів [64]:

- хаотичне реагування на постійні зміни у зовнішньому середовищі;
- стратегічне планування у вузькому значенні – передбачення нових ускладнень у зовнішніх умовах діяльності організації та розробка заздалегідь стратегій дій у відповідь;
- управління стратегічними можливостями – виявлення внутрішнього потенціалу організації для адаптації в середовищі, що швидко змінюється (прогнозуються не тільки майбутні проблеми та шляхи їх вирішення, а й рівень

професійної компетентності, необхідний персоналу організації для успіху в майбутньому);

– управління стратегічними завданнями у реальному масштабі часу – розробка і реалізація програми, що постійно коригується.

Залежно від етапу розвитку, і навіть рівня планування можна назвати кадрові програми різного типу, орієнтовані рішення оперативних, тактичних чи стратегічних завдань. Програми включають різні кадрові заходи, окремі напрямки роботи і проекти, створені задля підвищення якості персоналу, розвиток його можливості вирішувати завдання, визначені етапом розвитку організації.

При розробці кадрової політики, для всебічного визначення напрямку діяльності в організації, необхідно враховувати основні принципи кадрової політики, а саме [43, с. 199-201]:

1. Управління персоналом в організації:

- принцип паритетності цілей - що вимагає пошуку справедливих компромісів між адміністрацією та працівниками, забезпечуючи, при цьому однакову важливість досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей, а не віддаючи перевагу лише інтересам організації.

2. Підбір та розстановка персоналу:

– принцип відповідності – що визначає необхідність відповідності обсягу повноважень, відповідальності, завдань та можливостей людини ;

- принцип професійної компетенції – що визначає необхідність наявності рівня знань, умінь що відповідають вимогам посади;

- принцип практичних досягнень – що визначає наявність певного рівня практичного досвіду;

– принцип індивідуальності – що визначає наявність індивідуальних характеристик працівника, якостей, необхідних до виконання необхідної роботи.

3. Формування та підготовка резерву кадрів для висування на керівні посади:

- принцип конкурсності – що визначає необхідність відбирати кандидатів на конкурсній, конкурентній основі ;

- принцип індивідуальної підготовки – що визначає підготовку резерву кадрів на конкретну посаду за індивідуальною програмою;

- принцип ротації – що визначає необхідність планомірної, регулярної зміни посади по вертикалі і горизонталі.

4. Оцінка та атестація персоналу:

- принцип оцінки виконання завдань – що визначає необхідність оцінки результатів діяльності за визначеними критеріями;

- принцип відбору показників оцінки – що визначає необхідність формування системи показників, що містить мету оцінки, критерії та частоту оцінки.

5. Розвиток персоналу:

- принцип підвищення кваліфікації – що визначає необхідність регулярного навчання працівників у відповідність до індивідуальної стратегії розвитку співробітника;

- принцип саморозвитку – що визначає необхідність розвитку персоналу за наявності здатності до цього;

- принцип самовираження – що визначає самостійність, самостійне формування методів виконання (для керівників).

6. Мотивація та стимулювання персоналу:

- принцип відповідності оплати праці працівників складності та обсягу роботи, що виконується – що визначає необхідність наявності ефективної оплати праці співробітників;

- принцип мотивації – що визначає необхідність встановлення спонукальних чинників, які впливають індивідуальне прагнення виконання поставлених завдань;

- принцип пропорційного поєднання стимулів і санкцій – що визначає необхідність чіткого опису обов'язків, завдань та показників.

Таким чином, основними засадами розробки кадрової політики є:

- підпорядкованість кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку підприємства та обґрунтування ФОП виходячи з економічної ефективності управлінських рішень;
- баланс економічних та соціальних аспектів кадрової політики;
- забезпеченість співробітників соціальними гарантіями з урахуванням рівня розвитку підприємства;
- врахування при формуванні кадрової політики рівня розвитку регіонального ринку праці в контексті: рівня оплати праці різних категорій, кваліфікації працівників, умов праці, темпів розвитку підприємства та наявності трудових ресурсів і ін;
- узгодженість рішень адміністративних працівників підприємства напрямків кадрової політики з трудовим колективом (профспілкою).

Таким чином, «кадрова політика організації спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання як економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства [21]. Розробка кадрової політики – поєднання науки та мистецтва, включає здатність враховувати та передбачати основні тенденції роботи з персоналом».

1.3. Особливості формування кадрової політики в системі управління закладів вищої освіти

Вища освіта України знаходиться під впливом системної та інституційної динаміки, що вимагає необхідності змін. У таких умовах ЗВО доводиться знаходити рішення, що б дозволили їм зберегти себе як організацію, залишитися конкурентоспроможними та виконувати власну місію. Університет стикається з новою ситуацією, коли його керівництво неминуче починає мислити та діяти у категоріях ефективності, хоча адекватні

механізми та форми управління таким «сучасним» університетом ще не розроблені і не осмислені.

У центрі таких змін у вищій освіті, опиняються науково-педагогічні працівники; їх діяльність стає об'єктом впливу реформ, що проводяться у цій сфері. В таких умовах професорсько-викладацький склад закладів вищої освіти (ЗВО) сприймається як критично важливий, стратегічний ресурс. Тому, сьогодні, аналізуючи виклики та завдання вищої освіти загалом, можна впевнено стверджувати про важливість формування ефективної кадрової політики, основна мета якої забезпечити покращення управління людськими ресурсами.

Малигіна І. визначає предмет державної кадрової політики в сфері освіти як «суспільні відносини щодо формування, відтворення, розвитку та використання педагогічного та науково-педагогічного, а також управлінського та адміністративного персоналу у сфері освіти» [48, с. 87].

Проведені дослідження щодо вироблення та реалізації сучасної кадрової політики у сфері освіти України визначають необхідність формування ефективної кадрової системи, яка повинна включати «всю сукупність складових - від управлінських рішень до кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління формуванням та реалізацією кадрової політики у сфері освіти, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства» [49, с. 180].

Дороніна О.А. та Рязанов М.Р. пропонують розглядати кадрову політику ЗВО «як систему інструментів, методів та принципів ефективного управління людськими ресурсами ЗВО, що є засобом реалізації його стратегії та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг» [29, с.17].

За змістом кадрова політика це: системна робота з персоналом, що забезпечує формування, використання та розвиток людських ресурсів галузі; система регламентуючих принципів та нормативних актів з управління персоналом [27, с.18].

Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. відзначають, що в «системі вищої освіти державні установи мають високий рівень автономії щодо прийняття кадрових рішень». Тому, як зазначають науковці, загальна політика щодо кадрового розвитку повинна відбуватися на засадах регулювання якісного складу людських ресурсів. А підходи до управління персоналом «мають відповідати загальносвітовим тенденціям, зокрема, запровадженню механізмів гнучкого режиму робочого часу працівників, розширенню можливостей співробітників щодо визначення власного графіку та робочого середовища» [66, с.47].

Кадрова політика певного підприємства обумовлена його специфікою, історією, стилем керівництва та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Враховуючи вищесказане, кадрова політика ЗВО як особлива форма організації формується в специфічному руслі.

Розглянемо особливості закладів вищої освіти, що впливають формування кадрової політики:

1. Високі вимоги до співробітників, що обумовлено специфікою наукової та викладацької діяльності.
2. Необхідність атестації, що пов'язано зі змінними та зростаючими потребами суспільства в послугах освіти.
3. Особлива роль керівництва, як координатора наукової та навчальної діяльності.
4. Різноманітність функцій викладачів, що виконується.

Особливості діяльності ЗВО створюють передумови найважливішого напрямку кадрової політики ЗВО - вирішення завдання активізації системи підвищення науково-педагогічної кваліфікації професорсько-викладацького складу.

Якщо говорити про кадрову політику ЗВО, то це система заходів, спрямованих на вирішення питань, пов'язаних із формуванням та функціонуванням університету та його структурних підрозділів [29]. Саме через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань, зафіксованих

у місії університету, і для її виконання потрібне постійне вкладення значних інвестицій у розвиток людського капіталу ЗВО. Це означає, що в кадровій політиці ЗВО, як в жодній іншій, особливої важливості набуває система навчання та розвитку персоналу.

Однак, при формуванні кадрової політики ЗВО необхідно також враховувати труднощі і негативні тенденції як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, що мають місце в освітній діяльності:

- процес оптимізації ЗВО неминуче супроводжується структурними змінами, що відбивається на кадровому складі НПП, у ряді випадків призводить до необхідності скорочення штату, що негативно відображується на морально-психологічному кліматі в колективах;

- незважаючи на вжиття зазначених вище заходів, у ЗВО не подолано процеси старіння кадрів та відтоку наукової молоді (її часто не влаштовує рівень заробітної плати та соціальної підтримки);

- в наявності недофінансування та недостатня мотивація наукових досліджень у ЗВО, що негативно впливає на професійне самопочуття НПП, особливо молоді;

- рейтинг сучасного ЗВО будується головним чином на кількості та якості публікацій, числі дослідницьких грантів та світовому визнанні вчених, які працюють у ЗВО. При цьому більшість викладачів вважають, що контроль і високі вимоги щодо дослідження- продуктивності негативним чином позначаються на якості досліджень;

- дискусійною залишається проблема науковообґрунтованого підходу до комплектування штату НПП.

У вдосконаленні кадрової політики в сучасних умовах абсолютної більшості організацій можна виділити наступний ряд тенденцій [34]:

1. Гуманізація управлінської діяльності.

В даному випадку мається на увазі, що для організації людина – це Основна цінність та основний ресурс. За такого підходу персонал – це суб'єкт управління, і виникає необхідність повністю враховувати потреби та інтереси

співробітників, а їх задоволення – це запорука ефективної діяльності всієї організації.

2. Управління людським ресурсом, а не ведення обліку співробітників.

Ця тенденція є наслідком першої і означає, що організація має вести активну роботу з усіх аспектів кадрової роботи, які вже згадувалися вище (планування потреб організації у персоналі та ефективне використання наявного кадрового складу, розробка систем стимулювання та мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості персоналу, процес відбору, найму та оцінки, розробка систем розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та адаптації співробітників, процес організації праці та робочих місць, управління кар'єрою).

3. Удосконалення методів управління персоналом.

У сучасних реаліях з'являються нові і нові методики ведення роботи з персоналом у різних аспектах діяльності, наприклад, використання при відборі персоналу таких методів, як ділові ігри, кейс-інтерв'ю, стресінтерв'ю та ін.

4. Використання інформаційних технологій. Сучасні організації використовують різне програмне забезпечення для ведення обліку працівників, контролю, ведення кадрового діловодства. На цьому етапі розвитку комп'ютерних технологій стала доступна автоматизація кадрових процесів. Крім цього, різні мережеві технології надають нові форми взаємодій між співробітниками. Наприклад, зараз активно розвивається формат дистанційної роботи, яка передбачає фізичну відсутність співробітника на робочому місці в офісі. Дані нововведення в діяльність мають також враховуватись у кадровій політиці.

5. Процеси глобалізації.

В умовах глобалізації люди стають мобільнішими і вже не так сильно прив'язані до конкретного робочого місця, міста і навіть країни.

Підприємства прагнуть забезпечити себе найкращими фахівцями. яких виходить на новий рівень (не локальний пошук на рівні міста, а в межах країни чи навіть світу). З іншого боку, ці зміни призводять до появи

транснаціональних організацій (до роботи можуть залучатися співробітники не лише різних держав, а й абсолютно різних культур), з чого випливає нове завдання – це організація ефективного та безконфліктної взаємодії співробітників, з урахуванням крос-культурних особливостей.

Виходячи з перерахованих вище тенденцій, можна зробити висновок, що перед кадровою політикою стоїть насамперед завдання створення згуртованого, високорозвиненого та відповідального трудового колективу, а також облік інтересів усіх категорій працівників та соціальних груп у повсякденному роботі. При цьому дані процеси повинні бути технологічними та забезпечувати злагоджену та стабільну роботу всієї організації.

В умовах економіки знань змінюється не лише роль працівників в економічній системі, а й їх характеристики та вимоги, що до них висуваються. У зв'язку з цим багато науковців у своїх працях формують риси «працівників знань».

Відомий американський дослідник П. Друкер під час вивчення проблеми становлення суспільства знань зауважував, що «працівники знань» у новому суспільстві будуть лідерами за своїми характеристиками, соціальною позицією, цінностями й очікуваннями, вони фундаментально відрізнятимуться від будь-якої групи, що мала будь-коли в історії лідерське становище в суспільстві [78].

Л.К. Семів зазначає, що «працівник економіки знань – це не унікальний творець, не вчений одинак, а співучасник загальної корпоративної справи, продуктом якої є знання. Особливістю «працівників знань» є мобілізація їх творчого потенціалу, висока соціальна мобільність, виконання кількох видів діяльності, прагнення до максимізації не особистого багатства, а до власного інтелектуального зростання і розвитку» [65, с. 22].

На думку В.Г. Никифоренка, у сучасних умовах працівникам мають бути властиві наступні характеристики [54, с. 72]: «здатність до безперервного вдосконалення, розвитку своєї робочої сили; високе сприйняття чинників зовнішнього впливу; готовність і здатність до адаптації ініціативних дій з боку

керівництва; здатність до самоконтролю, самооцінки; ініціативність в удосконаленні своїх трудових процесів; готовність і здатність взяти на себе відповідальність у межах своєї компетенції; наявність навичок і умінь управління власною діяльністю й управління якістю; уміння працювати в групі».

Науково-освітня діяльність має особливий характер. Особливості участі працівника в удосконаленні діяльності університету пов'язані з необхідністю суворої директивної поведінки, неприпустимості відхилень від регламентів та інструкцій, певних закритих відносин, а також високим рівнем професійної культури.

У зв'язку з цим питання створення системи оцінювання рівня професійних знань та вмінь, особистих якостей та здібностей науково-педагогічних працівників обов'язково є актуальним з точки зору опису робочих місць та характеру роботи на певному робочому місці.

Науково-освітня діяльність має два типи спеціалізації:

- горизонтальна (функціональна) діяльність;
- вертикальна (ієрархічна) робота.

Перша спеціалізація передбачає поділ усіх видів роботи на три категорії: технологічні (базові), що вимагають спеціальних професійних знань; забезпечуючи служба [8, с. 58].

Для виконання двох останніх категорій роботи не достатньо мати загальні знання на початковому етапі роботи. Зазвичай вони готові вчитися і вчитися, активно реалізувати свій творчий потенціал, а іноді можуть бути ще більш перспективними працівниками.

Сьогодні університетам потрібні не лише науково-педагогічні працівники, а й фахівці, практики, інтелектуальний потенціал яких може зміцнити позитивний імідж університету та значно розвинути елементи корпоративної культури.

Очевидно, що дане пошукове дослідження не може виявити всіх варіантів реагування ЗВО на зростаючий інституційний тиск, однак воно

дозволяє оцінити рівень впливу, реальні позитивні ефекти, а також в цілому зміни, що відбуваються у кадровій політиці ЗВО.

При подальшій розробці нової кадрової політики ЗВО важливо прагнути отримання зворотній зв'язок з боку НПП, розвивати систему комунікацій, оцінювати ступінь залучення співробітників до процесів проведення реформ. Безсумнівно, кадрова політика має розглядатися як діяльність, що має стратегічний характер для ЗВО.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОДЕСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Соціально-економічні передумови формування кадрової політики

Здійснення науково-пошукової діяльності та формування наукових кадрів є пріоритетним напрямом діяльності вищих навчальних закладів. Відповідно, саме результати наукової діяльності відображають значимість закладу освіти у формуванні нових технологій, підготовки науково-педагогічних кадрів та висококваліфікованих фахівців в економіці. У сучасних умовах, проблемними питаннями наукової діяльності навчальних закладів залишаються недостатні обсяги її фінансування, моральна та матеріальна зношеність науково-технічної бази тощо.

Україна має кількість закладів вищої різних форм власності, яка зазнала певного скорочення у результаті військової агресії.

«Станом на 01.01.2022, за даними ЄДЕБО, в Україні нараховується близько 347 самостійних університетів, інститутів та академій, а також 45 самостійних коледжів. З цього числа 233 ЗВО є державними, 32 — комунальними та 82 — приватними. Заклади вищої освіти мають у своїй структурі 450 філій та фахових коледжів.

Публічну політику у сфері вищої освіти формує та реалізує Міністерство освіти і науки України (МОН). У сфері управління МОН перебуває 157 державних ЗВО. Інші державні ЗВО підпорядковуються іншим міністерствам та відомствам» [14, с. 10].

Як свідчать дані табл. 2.1, кількість закладів вищої освіти в Україні має стійку тенденцію до зменшення. Також варто відзначити, що велика кількість

закладів вищої освіти з 2014 по 2023 рр. були перенесені з невідконтрольних територій.

Таблиця 2.1 - Кількість закладів вищої освіти України

Показники	2012 р.	2020 р.	2021р.	2022р.	2022 р. в % до 2012 р.	2022 р. до 2020 р., %
Кількість закладів вищої освіти - всього, од	805	515	386	347	42,7	67,4
у тому числі:						
з державною та комунальною формами власності	633	406	287	265	41,6	65,3
з приватною формою власності	172	109	99	82	46,6	75,2

Джерело: розраховано автором за даними [56]

Дослідження динаміки кількості закладів вищої освіти в Україні за останні 10 років виявило стійку тенденцію до зменшення (Рис. 2.1).

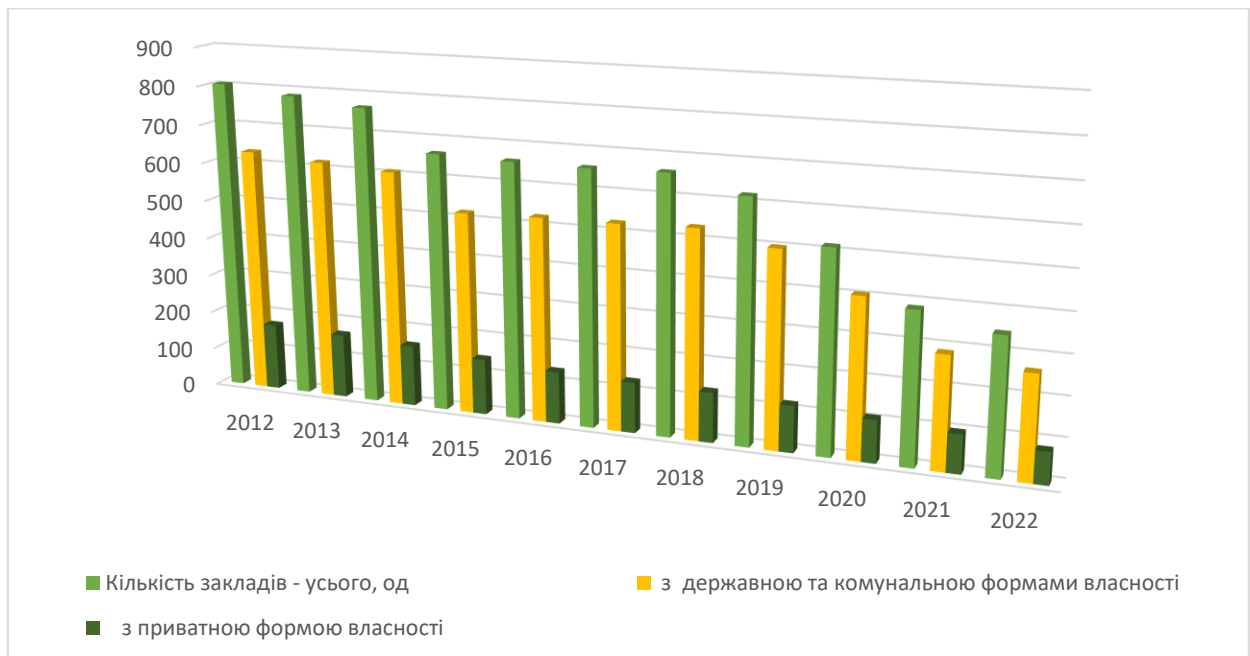


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості закладів вищої освіти в Україні за 2012-2022 роки

Джерело: Побудовано автором за даними [56]

Загальна кількість ЗВО скоротилась більше ніж у 2 рази за зазначений період. За період з 2020 року до початку 2023 року зменшення загальної кількості ЗВО склало 32,6%.

У 2022 рр. на ринку освітніх послуг функціонувало 286 закладів вищої освіти, з них 265 перебувають у власності держави та комунальній власності, а 82 знаходяться у приватній власності (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Кількість закладів вищої освіти в Україні за формою власності

Джерело: побудовано автором за даними [56]

Отже, на основі аналізу кількості вищих навчальних закладів можна висунути висновок, що в Україні сформована система вищої освіти, що включає в себе навчальні заклади різних форм власності (державної, приватної та комунальної), які спрямовані на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до потреб економіки країни.

«У зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України, що триває, і з метою збереження життя та здоров'я громадян України, створення безпечного освітнього середовища в умовах воєнного стану для учасників освітнього процесу, ЗВО і ЗФПО з тимчасово окупованих та прифронтових територій було тимчасово переміщено до інших регіонів нашої держави. З областей, де ведуться активні бойові дії, та з прифронтових територій станом

на 1 липня 2023 р., за оперативною інформацією МОН, переміщено 94 ЗФПО, 29 ЗВО (з урахуванням першої хвилі переміщення, починаючи із середини 2014 р.) і 64 відокремлених структурних підрозділи (ВСП) ЗВО державної, комунальної й приватної форми власності. Таким чином, за період із середини 2014 р. до теперішнього часу в Україні було переміщено 187 закладів освіти відповідних рівнів освіти, що становить 15,2 % їх загалу по країні» [55, с.39].

Аналіз кількості закладів вищої освіти Одеської області виявив, що лише 13 з них було засновані до 1991 року. Після набуття Україною незалежності почалося стрімке зростання кількості вищих начальних закладів в регіоні, в тому числі з приватною формою власності.

Станом на 1.01.23 року із 36 ЗВО Одеської області 26 з державною формою власності, 1 у комунальній, 13 у приватній власності.

Таблиця 2.2 – Заклади вищої освіти Одеської області за роком заснування і формою власності, 2023 р.

№ за п	Назва закладу освіти	Коротка назва	Рік заснування	Форма власності
1	2	3	4	5
1.	Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»	Університет Ушинського	1817	Державна
2.	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	ОНУ імені І. І. Мечникова	1865	Державна
3.	Одеський національний медичний університет	ОНМедУ	1900	Державна
4.	Одеський національний технологічний університет	ОНТУ	1902	Державна
5.	Одеська національна музична академія імені А.В. Нежданової	ОНМА імені А.В. Нежданової	1913	Державна
6.	Національний університет «Одеська політехніка»	Одеська політехніка	1918	Державна
7.	Одеський державний аграрний університет	ОДАУ	1918	Державна
8.	Одеський національний економічний університет	ОНЕУ	1921	Державна
9.	Одеський державний університет внутрішніх справ	ОДУВС	1922	Державна

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
10.	Одеська державна академія будівництва та архітектури	ОДАБА	1930	Державна
11.	Одеський національний морський університет	ОНМУ	1930	Державна
12.	Одеський державний екологічний університет	ОДЕКУ	1932	Державна
13.	Національний університет «Одеська морська академія»	НУОМА	1944	Державна
14.	Національний університет «Одеська юридична академія»	НУ «ОЮА»	1997	Державна
15.	Ізмаїльський державний гуманітарний університет	ІДГУ	1997	Державна
16.	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ізмаїльський інститут водного транспорту»	ТОВ «ІВТ»	1997	Приватна
17.	Дунайський інститут Національного університету «Одеська морська академія»	.	1998	Державна
18.	Придунайська філія Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»	Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «МАУП»	1998	Приватна
19.	Відокремлений підрозділ «Одеський факультет Київського національного університету культури і мистецтв»	.	2000	Державна
20.	Відокремлений підрозділ «Одеський факультет менеджменту і бізнесу Київського університету культури»	Одеський факультет М і Б КУК	2000	Приватна
21.	Державний заклад освіти «Одеський інститут післядипломної освіти Національного університету харчових технологій»	.	2000	Державна
22.	Інститут Військово-Морських Сил Національного університету «Одеська морська академія»	ІВМС НУ «ОМА»	2000	Державна
23.	«Одеський коледж Київського університету культури»		2000	Приватна
24.	Приватний вищий навчальний заклад «Одеський коледж комп'ютерних технологій «Сервер»	Коледж «Сервер»	2000	Приватна
25.	Міжнародний гуманітарний університет	МГУ	2002	Приватна
26.	Одеський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»	ОІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП»	2005	Приватна
27.	Військова академія (м. Одеса)	.	2011	Державна

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
28.	Дунайський інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій	ДІВТ ДУІТ	2016	Державна
29.	Приватний заклад вищої освіти «Одеський технологічний університет «ШАГ»	Одеський технологічний університет «ШАГ»	2018	Приватна
30.	Одеська міжнародна академія	ОМА	2018	Приватна
31.	Міжнародний університет	.	2019	Приватна
32.	Приватний вищий навчальний заклад «Одеський морський інститут» у вигляді ТОВ	ПВНЗ «ОМІ»	2019	Приватна
33.	Приватний заклад вищої освіти «Одеський міжнародний медичний університет»	ПЗВО «ОММУ»	2019	Приватна
34.	Приватна організація (установа, заклад) «Український інститут фахівців водного транспорту»	ПЗ «УІФВТ»	2019	Приватна
35.	Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку	ДУІТЗ	2020	Державна
36.	Комунальний заклад вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»	КЗВО «ОАНО»	2020	Комунальна

Джерело: побудовано автором на основі [30].

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» [33] «фінансування вищих навчальних закладів державної форми власності здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, фінансування вищих навчальних закладів комунальної форми власності відбувається за рахунок коштів відповідних бюджетів, а фінансове забезпечення вищих навчальних закладів приватної форми власності здійснюється їх власником».

Основне джерело фінансування освіти загалом та вищої освіти зокрема є кошти державного та місцевих бюджетів. Аналізуючи видатки зведеного бюджету можна зробити висновки про динаміку видатків зведеного бюджету на фінансування освіти зокрема (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Витрати на освіту в Україні у 2000–2022 р.р.

	Загальні видатки зведеного бюджету, млн.грн.	Видатки у % до		Загальні видатки зведеного бюджету, млн.грн.	Видатки	
					у % до	
		загаль-них			загальних	
		видатків	ВВП		видатків	ВВП
		2000 рік ¹			2020 рік ²	
Всього	48 248,50	100	X	679 871,40	100	X
з них на освіту – всього	7 086,50	14,69	4,24	40 792,28	16,8	5,7
В т.ч. на: дошкільну	779	1,60	0,51	18 152,20	2,6	0,9
загальну середню	2 554,60	5,30	1,51	49 768,30	7,1	2,6
професійно-технічну	439,1	0,90	0,31	6 161,20	0,9	0,4
вищу	2 275,50	4,70	1,31	30 971,80	4,5	1,7
		2005 рік ¹			2021 рік ²	
Всього	142 989,50	100	X	1 840 676,47	100	X
з них на освіту – всього	26 811,80	18,1	6,1	312 915,00	17,0	7,0
В т.ч. на: дошкільну	2 941,70	2	0,7	20 115,50	2,4	0,8
загальну середню	11 138,80	7,4	2,5	56 532,00	6,8	2,4
професійно-технічну	1 749,90	1,1	0,4	6 182,30	0,7	0,3
вищу	7 944,10	5,7	1,8	35 233,60	4,2	1,5
		2010 рік ¹			2022 рік ^{2,3}	
Всього	377 742,80	100	X	2 254 498,21	100	X
з них на освіту – всього	79 726,00	21,1	7,4	378 755,70	16,8	6,2
В т.ч. на: дошкільну	10 248,30	2,7	0,9	28 207,20	2,7	0,8
загальну середню	32 852,10	8,7	3	84 346,30	8	2,4
професійно-технічну	5 206,20	1,4	0,5	8 278,90	0,8	0,3
вищу	24 918,40	6,6	2,3	38 681,10	3,7	1,3

¹Включаючи видатки бюджетів Автономної Республіки Крим та м. Севастополя.²Без урахування видатків бюджетів Автономної Республіки Крим та м. Севастополя.³На 01.03.2022.

Джерело: розраховано автором за даними [56]

Аналіз показників фінансування вищої освіти в Україні за 2000–2022 рр., виявив, що обсяги видатків зросли з 2,3 млрд. грн. у 2000 р. до 38,7 млрд. грн. у 2022 р., тобто в 17 разів.

При цьому, частка витрат на вищу освіту у відсотках до видатків зведеного бюджету протягом 2000–2022 рр. мала тенденцію до зростання від 4,2% до 7,0%. Але, з 2022 р. цей показник зменшився до 6,2 % у 2022 р. (рис. 2.3).

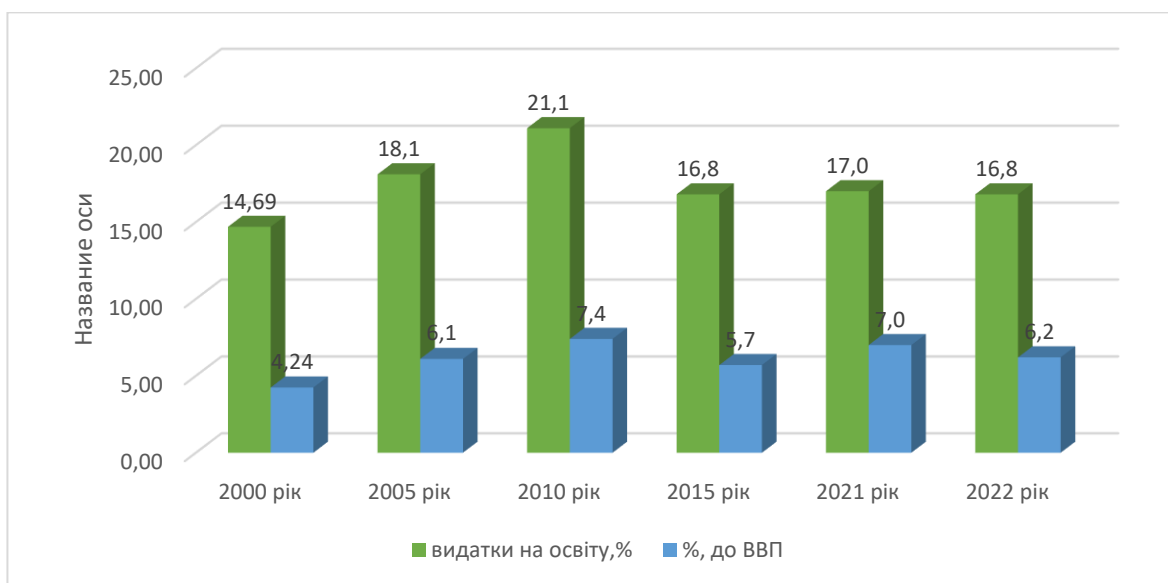


Рисунок 2.3 - Питома вага витрат на освіту в Україні у % до ВВП та до загальних видатків на освіту, %

Джерело: розраховано автором за даними [56]

На жаль, незважаючи на виявлену негативну тенденцію, держава продовжує розглядати витрати на освіту як складову соціальної політики, а не як вклад у розвиток людського капіталу, який в свою чергу сприяє майбутньому прогресу країни.

Важливо відзначити, що процеси бюджетної децентралізації, що розпочалися у 2015 році, спричинили зменшення частки витрат на освіту з державного бюджету та призвели до збільшення видатків місцевих бюджетів. З'ясовано, що обсяг витрат на освіту з Державного бюджету України не перевищує 6,2% ВВП. Наприклад, у 2010 році частка витрат лише на вищу освіту становила лише 1,3% ВВП, а в 2022 році досягла максимального

значення - 7%. Таким чином, ця динаміка свідчить про збільшення уваги державних органів до освіти, що підтверджує пріоритетність цієї сфери.

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що за період, що досліджується, кількість здобувачів вищої освіти зменшилась на 880 тис. осіб, або на 36,4 %.

Таблиця 2.3 - Кількість студентів у закладах вищої освіти в Україні

Показники	Роки								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022 до в % до 2015
Кількість студентів - усього, тис. осіб	2418,1	2246,4	2106,2	1992,9	1689,2	1605,3	1586,8	1538,6	63,6
у тому числі за формами навчання									
денною	1509,0	1403,2	1352,2	1309,6	1153,3	1141,3	1140,1	1119,1	74,2
вечірньою	8,9	7,7	6,6	5,6	4,8	3,8	3,3	3,2	36,3
заочною	900,2	835,4	747,4	677,7	531,1	460,2	443,3	416,3	46,2
Кількість прийнятих на навчання - усього, тис. осіб¹	506,5	409,5	427,9	428,4	361,1	323,1	313,9	323,6	63,9
у тому числі за формами навчання									
денною	371,6	282,3	317,3	315,6	279,6	263,7	255,1	260,2	70,0
вечірньою	1,6	1,3	1,1	0,9	0,8	0,5	0,4	0,5	29,5
заочною	133,3	126,0	109,5	111,9	80,7	58,9	58,3	62,9	47,2
Кількість випущених з ВНЗ - усього, тис. осіб²	636,3	609,0	595,3	560,4	484,5	447,4	386,7	421,1	66,2
у тому числі за формами навчання									
денною	346,3	336,9	330,7	321,8	293,6	273,0	239,3	262,8	75,9
вечірньою	2,9	2,9	2,7	2,3	1,7	1,6	1,4	1,3	44,8
заочною	287,0	269,2	261,9	236,3	189,2	172,8	146,0	157,1	54,7
Кількість студентів на 10 тис. населення, осіб³	557	519	488	463	393	375	372	363	65,2

Джерело: розраховано автором за даними [56]

Це стало наслідком демографічної кризи в Україні, а саме низький рівень народжуваності, що призвело до скорочення кількості випускників середніх шкіл, тобто потенційних абітурієнтів.

Основна кількість здобувачів вищої освіти здобуває вищу освіту, навчаючись на денній форму навчання (рис. 2.4). Проте, якщо у 2015 році питома вага студентів денній форми навчання відносно до загального контингенту здобувачів вищої освіти становила 60%, у 2021-2022 н. р. цей показник збільшився до 62,3 %. Щодо заочної форми, то за період, що

аналізується контингент здобувачів вищої освіти зменшився майже вдвічі (на 43,4 %), при цьому спостерігається збільшення їх питомої ваги в загальній кількості здобувачів вищої освіти з 36,1% до 37,2 %.



Рисунок 2.4 - Кількість випущених здобувачів вищої освіти закладами вищої освіти України за формами навчання, тис. осіб

Джерело: розраховано автором за даними [56]

Така тенденція пояснюється бажанням молодих людей працювати під час навчання. Це також свідчить про розширення можливостей доступу громадян до здобуття вищої освіти.

Однак, показник кількості здобувачів у розрахунку на 10,0 тис. населення України (рис. 2.5), свідчить про протилежну тенденцію, адже щорічно в середньому за 2015-2022 роки цей показник скорочувався на 30 осіб. Про це свідчить рівняння регресії.

Значна частка здобувачів вищої освіти навчається за рахунок бюджетних коштів, що надає державним закладам вищої освіти додаткову конкурентну перевагу на ринку освітніх послуг для майбутніх абітурієнтів.

Наслідком зменшення кількості здобувачів вищої освіти українських закладів вищої освіти є також відтік абітурієнтів за кордон внаслідок військових дій. Найбільше обирають для навчання такі країни як Польща, Німеччина, Канада, Італія, Чехія, США, Іспанія, Австрія, Франція та

Угорщина. Протягом періоду, що досліджується, приріст виїзду здобувачів за кордоном становить 152%, або 38 516 осіб.

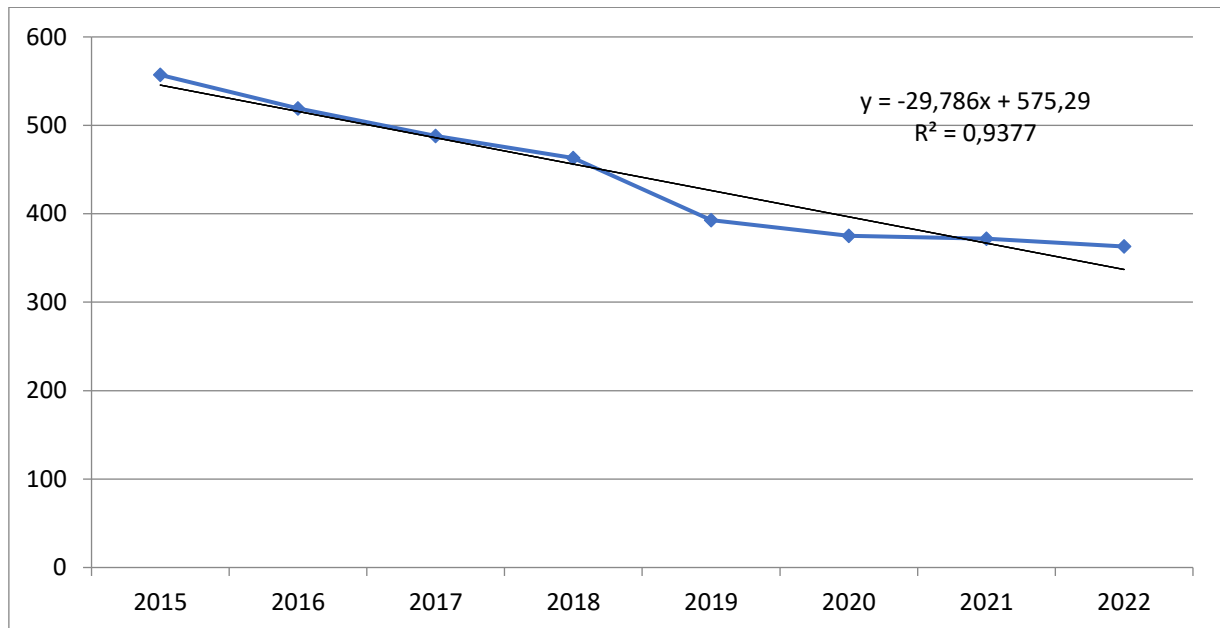


Рисунок 2.5 - Динаміка кількості студентів на 10 тис. населення, осіб.

Джерело: розраховано автором за даними [56]

Серед найпопулярніших країн, куди від'їжджають українські здобувачі на навчання, є Польща (53%) та Німеччина (26%), Канада (7)%. [56].

Загальна кількість студентів у закладах вищої освіти, які навчаються за кошти державного бюджету, зменшилася з 874 до 683 тис. осіб, що становить 191 тис. осіб, або 21,6 %. Таку ситуацію спричинило скорочення кількості студентів, які одержують вищу освіту за державним замовленням. Проте питома вага прийнятих на навчання здобувачів за держбюджетом має тенденцію до зростання на 2 в.п. (рис. 2.6).

Питома вага прийнятих на навчання здобувачів за таким джерелом фінансування навчання, як кошти юридичних осіб, була надзвичайно малою і складала в 2018-2022 р.р. лише 0,2 %.

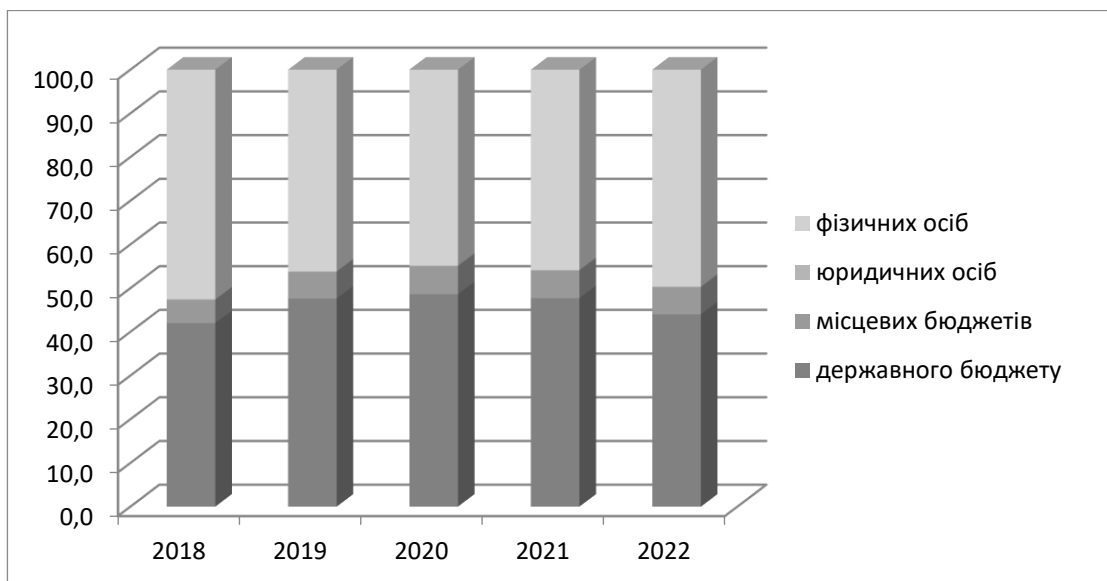


Рисунок 2.6 - Питома вага прийнятих на навчання студентів ЗВО за джерелами фінансування їх навчання

Джерело: розраховано автором за даними [56]

Отже, оцінка фінансово-економічних результатів діяльності ЗВО за сучасних умов існування в освітньому просторі є актуальною з позицій важливості розробки стратегічних рішень щодо пошуку можливостей диверсифікації фінансування освітньої діяльності. Додаткове фінансування дозволить зробити роботу в закладах вищої освіти для науково-педагогічних працівників більш привабливою в контексті мотивації праці.

2.2. Організаційно-економічні аспекти управління в університеті

Управління персоналом - це галузь знань і практичної роботи що забезпечує підприємства якісними людськими ресурсами, здатними виконувати покладене на них обов'язки. Управління персоналом розглядається як необхідна складова концепції управління якістю, тобто спрямованість роботи менеджерів (керівників) компаній, а також керівників (менеджерів) і спеціалістів відділу управління людськими ресурсами організації що

розробляють концепції і стратегії кадрової політики і методології управління людськими ресурсами. Основні функції управління персоналом: розробка плану формування і аналіз ефективності використання трудових ресурсів, концепції і інформаційного забезпечення управління трудовим періодом, створення підприємств і організація розробка кадрової політики та вивчення діяльності персоналу.

Основна мета управління персоналом Одеського державного аграрного університету - забезпечення ефективної організації людських ресурсів і формування кожного члена колективу як особистості, якій притаманні висока відповідальність, психологія, висока кваліфікація.

Основним завданням управління персоналом Одеського державного аграрного університету є його мобілізація на постійне і послідовне підвищення результатів діяльності університету, яка реалізується за допомогою таких засобів: підбір і відбір кваліфікованих та зацікавлених співробітників; ефективне використання здібностей персоналу; вдосконалення системи його мотивації; підвищення рівня задоволеності працею персоналу; розвиток і підтримку на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу; забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; управління кар'єрою працівників; удосконалення методів оцінки персоналу.

В ОДАУ організацією роботи з персоналом займаються відділ кадрів та відділ з розрахунку ЗП.

Відділ кадрів займається безпосередньо кадровим документообігом (складання штатного розкладу, ведення особових справ співробітників, операції з трудовими книжками, оформлення відпусток та лікарняних тощо) та веде відбір та наймання персоналу, який найчастіше здійснюється через сайт ОДАУ, а також організація вже кілька років бере участь у ярмарках вакансій.

Головною ціллю аналізу використання людських ресурсів вважається визначення обґрунтування чисельності і якості складу персоналу господарюючого суб'єкту виявлення результативності його використання.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами починається з вивчення штатного розкладу, де відображують інформацію про необхідну кількість працівників і їх зайнятість. Забезпеченість установи трудовими ресурсами встановлюється шляхом співставлення фактичної чисельності співробітників за категоріями спеціальностями з плановою потребою. Особливий інтерес представляє собою аналіз забезпеченості кадрами більш значимих спеціальностей. Для закладів вищої освіти основними працівниками, що забезпечують надання освітніх послуг, є науково-педагогічні працівники. Їх кількість визначається чисельністю контингенту здобувачів вищої освіти (Таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 - Кількість та структура здобувачів вищої освіти в Одеському державному аграрному університеті, на кінець року, осіб

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023р. До 2021р. У %
Загальний контингент ЗВО та слухачів Університету	2604	3175	3178	122,04
з них:				
загальна чисельність здобувачів вищої освіти	2052	2522	3049	148,59
у тому числі: кількість аспірантів/докторантів	41	51	81	197,56
кількість іноземних студентів	73	45	36	49,32
у тому числі:				
кількість слухачів інституту післядипломної освіти	185	169	129	69,73
кількість слухачів підготовчих курсів	40	46	21	52,50
кількість слухачів підготовчого відділення для іноземних громадян	327	347	20	6,12

Джерело: Розраховано автором за [35,36,37]

Цифрові матеріали таблиці 2.4 свідчать про стійку тенденцію до зростання кількості здобувачів вищої освіти в ОДАУ. Так за період, що досліджується загальна чисельність здобувачів вищої освіти зросла майже у 1,5 рази, а кількість аспірантів/ докторантів майже у 2 рази. При цьому значно зменшився контингент іноземних громадян. Наочно це можна побачити на рисунку 2.7.

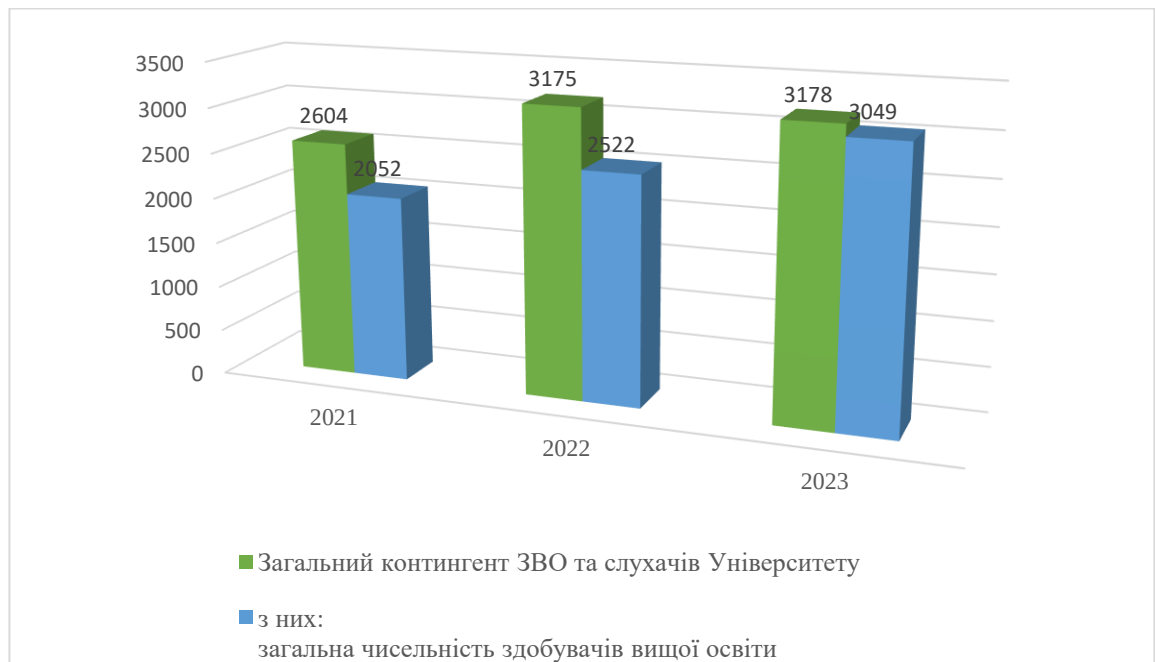


Рисунок 2.7 – Загальний контингент слухачів ОДАУ

Джерело: Побудовано автором за [35,36,37]

Таблиця 2.5 надає інформацію про використання коштів загального фонду кошторису в ОДАУ (за період з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.5 - Використання коштів загального фонду кошторису в ОДАУ за 2020- 2022 р.р.

Показники	2020 р.		2021р.		2022р.	
	фактично отримано, млн. грн.	%	фактично отримано, млн. грн.	%	фактично отримано, млн. грн.	%
Видатки, всього	34,5	100	40,7	100	47,3	100
з них:						
оплата праці та нарахування на неї	24,3	70,4	29,6	72,8	33,5	70,9
придбання предметів постачання та матеріалів	0,7	2,0	0,2	0,4	0	0
послуги та роботи сторонніх організацій	0,4	1,2	0,1	0,2	0	0
оплата комунальних послуг	3,0	8,7	3,6	8,9	3,3	6,9
стипендії	4,2	12,2	5,1	12,6	7,5	15,8
забезпечення студентів, які є сиротами (продукти харчування, одяг, матеріальна допомога)	1,9	5,5	2,1	5,2	3,0	6,4

Джерело: Розраховано автором за [35,36,37]

Аналізуючи використання коштів загального фонду кошторису Одеського державного аграрного університету (ОДАУ) за період з 2020 по 2022 роки, можна зробити кілька важливих висновків: обсяги видатків зросли з 34,5 млн грн у 2020 році до 47,3 млн грн у 2022 році, що свідчить про збільшення фінансування університету протягом цього періоду.

Оплата праці та нарахування на неї є однією з основних статей витрат. Вона зросла з 24,3 млн грн у 2020 році до 33,5 млн грн у 2022 році. Це пов'язано зі збільшенням кількості працівників, їхніми зарплатними індексаціями і іншими факторами.

Витрати на оплату комунальних послуг скоротилися з 8,7 млн грн у 2020 році до 3,3 млн грн у 2022 році. Це може вказує на оптимізацію споживання енергоресурсів та зменшення витрат на комунальні послуги у зв'язку з переходом на онлайн навчання.

Загальний аналіз вказує на те, що університет активно працює над оптимізацією витрат, збільшує фінансування оплати праці та підтримує студентів за допомогою стипендій та забезпечення.

Загальні надходження коштів до спеціального фонду зросли з 29,8 млн грн у 2020 р. до 37,9 млн грн у 2021 р., але зменшилися до 30,7 млн грн у 2022 р. (Таблиця 2.6).

Плата за навчання та науково-дослідні послуги становить основну частку надходжень і зростає з року в рік, вказуючи на зростання попиту на освітні та науково-дослідні послуги.

Загальні видатки також зросли, але відсотковий розподіл може бути під впливом конкретних обставин та пріоритетів університету. Значна частина видатків йде на оплату праці та нарахування на неї, що вказує на зростання штату працівників та їхніх зарплат.

Загальна вартість основних засобів Університету зросла з 2020 року до 2022 року (на 0,56%).

Таблиця 2.6 - Надходження та використання коштів спеціального фонду кошторису за 2020- 2022 р.р.

Показники	2020р.		2021р.		2022р.	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Надходження, всього	29,8	100	37,9	100	30,7	100
з них:						
плата за навчання та науково-дослідні послуги	20,7	69,5	28,9	76,4	25,3	82,3
проживання у гуртожитках, СОТ «Лукомор'я»	7,8	26,3	7,6	20,1	3,4	11
орендна плата	0,4	1,4	0,6	1,6	0,2	0,8
інші надходження (металобрухт, благодійні внески, гранти тощо)	0,8	2,8	0,7	1,9	1,8	5,9
Видатки, всього.						
З них:	29,3	100	39	100	30,3	100
оплата праці та нарахування на неї	23,4	79,9	29,3	75,2	26,8	88,5
придбання предметів постачання та матеріалів	1,4	4,7	2	5,2	1,3	4,2
послуги та роботи сторонніх організацій	2,1	7,2	2	5,1	1,5	5
відрядження	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0
комунальні послуги	1,6	5,6	5,2	13,3	0,6	1,9
придбання обладнання та предметів довгострокового користування	0,2	0,8	0,4	0,9	0,1	0,4
інші видатки (податки, навчання співробітників, стипендії тощо)	0,5	1,7	0,1	0,2	0	0
Залишок коштів на кінець року	4,2		2,9		3,5	

Джерело: Розраховано автором за [35,36,37]

Значення залишкової вартості зменшилося на 9,88% за цей період, що може вказувати на збільшення амортизації або продаж активів (Таблиця 2.7).

Обсяги незавершених капітальних інвестицій зменшились протягом цього періоду на 9,38%. Зменшення на 6,60% оборотних активів може свідчити про оптимізацію запасів або зміни в методах управління запасами.

Дебіторська заборгованість збільшилася на 311,62%. Особливо велике зростання спостерігається у нарахованому, але не отриманому доході за навчання та проживання.

Таблиця 2.7- Показники майнового стану ОДАУ у 2020- 2022 р.р.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., %
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	
Необоротні активи:				
основні засоби	88998,1	89294,2	89496,7	100,56
залишкова вартість	23499,7	22104	21176,8	90,12
знос	65498,4	67190,2	68319,9	104,31
незавершені капітальні інвестиції	62,9	73,2	57	90,62
нематеріальні активи	307,6	332,9	292,3	95,03
Оборотні активи:				
запаси	2054,8	2068,9	1919,1	93,40
Дебіторська заборгованість, із неї:	1565,1	2901,4	4877,2	311,62
нарахований і не отриманий дохід по оплаті за навчання на контрактній основі та оплаті за проживання в гуртожитках	1052,4	2507,7	4409,4	418,99
нарахована плата орендарям за оренду і комунальні послуги	342,3	274,3	449,3	131,26
періодичні видання, бібліотечний фонд	–	18,5	18,5	x
податок на додану вартість	170,4	100,9	–	x
Кредиторська заборгованість, з неї:	5916,6	8591,8	8559,9	144,68
попередньо сплачені кошти за навчання на контрактній основі та проживання у гуртожитках	5906,3	8541,4	8511,8	144,11
попередньо сплачені кошти за оренду майна	10,3	50,4	48,1	466,99

Джерело: Розраховано автором за [35,36,37]

Збільшення кредиторської заборгованості на 44,68% вказує на те, що університет має більше платежів за рахунок попередньо сплачених коштів за навчання, проживання та оренду майна.

Усе це вказує на потребу уважного аналізу фінансової стратегії та можливих заходів з управління активами та зобов'язаннями для підтримання стабільності та забезпечення подальшого розвитку університету.

Аналіз використання трудових ресурсів одна із найважливіших розділів аналізу діяльності підприємства. Результати діяльності, багато в чому визначаються ступенем використання трудових ресурсів.

Аналіз показників з праці та використання трудових ресурсів дозволяє дати оцінку забезпеченості підприємства необхідними кадрами, встановити

відповідність професійного складу та рівня кваліфікації працівників вимогам виробництва, ступінь руху робочої сили, визначити причини відхилень від планових показників, розробити заходи щодо підвищення продуктивності праці та усунення непродуктивних витрат робочого часу.

Мета аналізу полягає в тому, щоб розкрити резерви підвищення ефективності виробництва за рахунок зростання продуктивності праці та раціональнішого використання робочого часу. табельного обліку, одноразового обліку працівників за професією та кваліфікацією, вибірковыми спостереженнями за використанням трудових ресурсів, а також відомостями про трудомісткість продукції та завданнями щодо її зниження.

У зв'язку з обраними показниками проводиться дослідження кадрової структури Університету за категоріями та рівнями кваліфікації, за віком, статтю, досвідом роботи, рівня освіти і інше. В будь-якому з цих випадків вивчається не тільки шкала але й динаміка індексу за період часу що аналізується. За результатами аналізу приймаються рішення що зв'язані з фінансовою і господарською діяльністю підприємства.

Після вивчення загальних показників використання трудових ресурсів необхідно розпочати аналіз забезпеченості підприємства кадрами. Метою аналізу чисельності та складу персоналу є перевірка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, встановлення конкретних причин, що впливають на відхилення від плану та минулого року, розробка заходів щодо покращення складу та структури персоналу. До основних об'єктів такого аналізу належать:

- склад та структура персоналу;
- забезпеченість підприємства робочою силою;
- професійний та кваліфікаційний склад робітників;
- рух робочої сили.

Аналіз забезпеченості підприємства персоналом, зазвичай, починається з вивчення складу та структури персоналу.

Велика увага приділяється також вивченню забезпеченості підприємства кадрами за професійним та кваліфікаційним складом на основі даних оперативно-технічного обліку відділу кадрів.

Узагальнюючим показником, що характеризує кваліфікаційний склад робітників, є середній тарифний коефіцієнт, що визначається множенням чисельності робітників кожного розряду на тарифний коефіцієнт відповідного розряду та розподілом загальної суми отриманих порозрядних показників на чисельність робітників у аналізованому періоді.

Аналіз забезпеченості робітниками за рівнем кваліфікації здійснюється шляхом зіставлення середнього фактичного тарифного коефіцієнта робітників тієї чи іншої спеціальності із середнім коефіцієнтом фактично виконаних робіт. Далі необхідно вивчати персонал підприємства за віковим складом та стажем безперервної роботи. Такий аналіз вкрай необхідний для своєчасного проведення роботи з підготовки кадрів для заміни працівників, що виходять на пенсію, і для планування соціального розвитку підприємства.

Стабільність складу кадрів на підприємствах є суттєвою передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва. Тому рух робочої сили та його динаміка є важливими об'єктами аналізу. Рух робочої сили визначається коефіцієнтами обороту з прийому та вибуття робітників, які розраховуються як відношення кількості прийнятих та вибули робітників до їх середньооблікового складу. Необхідно порівнювати коефіцієнти у поступовій динаміці кілька років, і навіть з аналогічними показниками родинних підприємств. Показник руху робочої сили в підприємстві виражається також коефіцієнтом плинності. Він визначається як відношення числа звільнених з усіх негативних причин (догляд працівників за власним бажанням, за сімейними обставинами, через важкі виробничі умови, звільнення за порушення трудової дисципліни тощо) до спискового складу робітників на початок аналізованого періоду.

Таблиця 2.8 – Кількісний та якісний склад НПП ОДАУ, осіб

Категорії НПП	Роки					2023р. до 2019р. У %	2023р. до 2021р. У %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Чисельність науково-педагогічних працівників, усього	167	161	164	150	170	101,80	103,66
з них: доктори наук	27	28	34	30	33	122,22	97,06
кандидати наук	106	99	97	91	108	101,89	111,34
без наукового ступеню	34	34	33	29	29	85,29	87,88

Джерело: Розраховано автором

Ця таблиця 2.8. вказує на зміни в кількісному та якісному складі науково-педагогічних працівників (НПП) в Одеському державному аграрному університеті (ОДАУ) протягом 2019-2023 років. Загальна кількість НПП у 2019 році було 167 НПП, і ця кількість зросла до 170 в 2023 році, що представляє зростання на 1,8% (Рисунок 2.8).

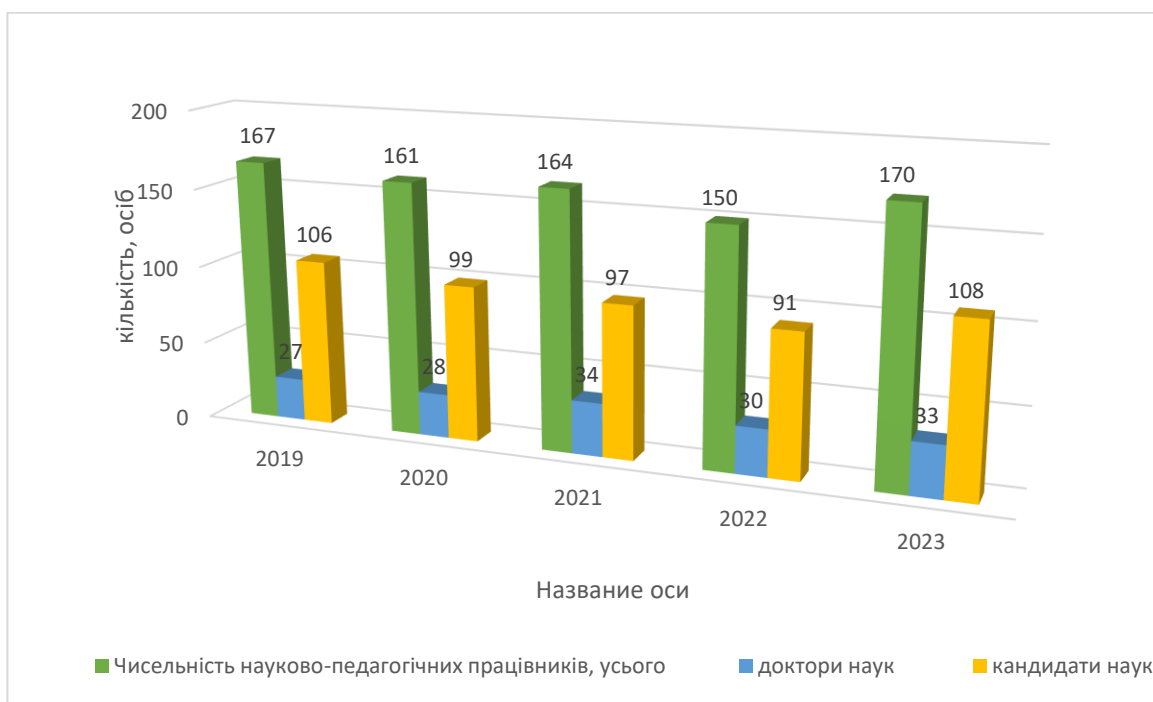


Рисунок 2.8 – Динаміка чисельності науково-педагогічних працівників Одеському державному аграрному університеті

Джерело: Побудовано автором

Кількість докторів наук зросла з 27 в 2019 році до 33 в 2023 році, що є збільшенням на 22,2%. Також, порівняно з 2021 роком, зафіксовано зниження на 2,94% в 2023 році.

Кількість кандидатів наук зросла з 106 в 2019 році до 108 в 2023 році, що є збільшенням на 1,89%. Також, порівняно з 2021 роком, зафіксовано збільшення на 11,34%. Позитивною є тенденція скорочення НПП без наукового ступеню на 15% за 5 років.

Співвідношення чисельності докторів і кандидатів наук становить 63,53% - кандидати наук та 19,41 % доктори наук (рис. 2.9).

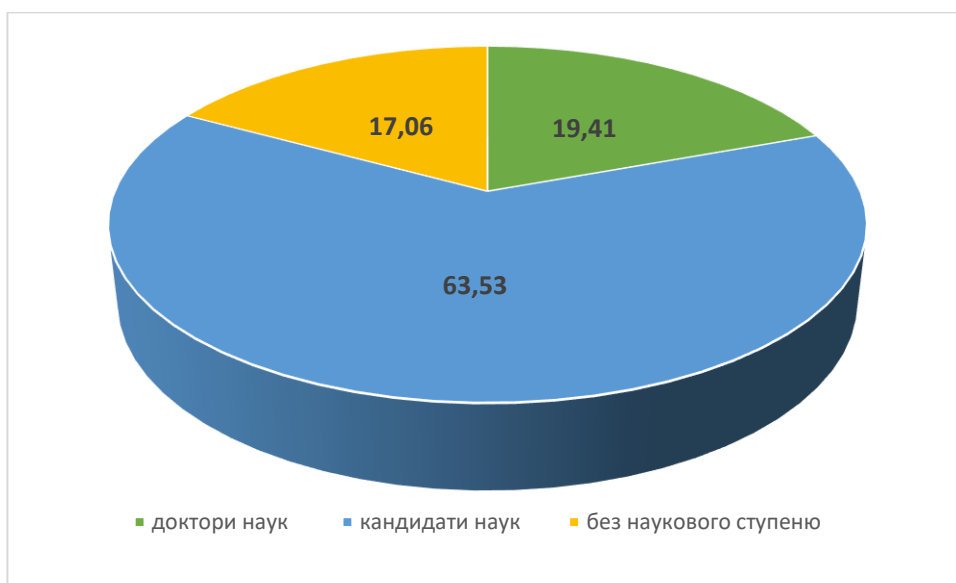


Рисунок 2.9 – Структура якісного складу НПП ОДАУ

Джерело: Побудовано автором

Для оцінки якісного рівня персоналу підприємства важливо оцінити:

- ставлення персоналу до праці;
- рівень знань та досвід роботи;
- організаторські здібності персоналу;
- уміння працювати з людьми;
- вміння працювати з документами та інформацією;
- вміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення;
- здатність персоналу розробляти та впроваджувати інновації;
- морально-етичні риси характеру персоналу.

На рисунку 2.10 подано розподіл НПП Одеського державного аграрного університету за стажем роботи.

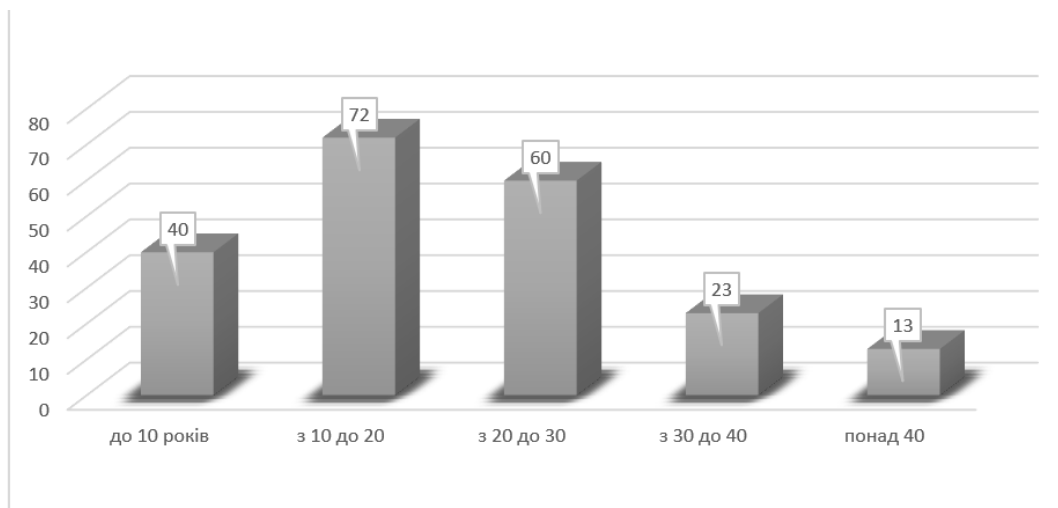


Рисунок 2.10 – Розподіл НПП Одеського державного аграрного університету за стажем роботи у 2023 році

Джерело: Побудовано автором

З представлених даних видно, що найбільшу групу складають НПП зі стажем роботи 10-20 років.

Зростає важливість якості педагогічної роботи та творчої активності педагогів і науково-педагогічних працівників як гарантії успішного формування стійкого інтересу студентів на всіх рівнях вищої освіти. Потреба в підвищенні кваліфікації обумовлена постійним зростанням вимог до рівня професійної підготовки педагогів і науково-педагогічних працівників, а також постійним розвитком освітніх технологій.

Підвищення кваліфікації також включає в себе освоєння інноваційних технологій, методів та засобів навчання, а також удосконалення раніше набутих чи отримання нових компетентностей у межах професійної діяльності. Це включає в себе досвід виконання додаткових завдань та обов'язків, а також постійне оновлення та розширення знань у різних сферах.

Крім того, педагогічні працівники активно вивчають педагогічний досвід, сучасне виробництво, методи управління, ознайомлюються з досягненнями науки, техніки і виробництва. Важливим етапом є розроблення пропозицій для удосконалення освітнього процесу та впровадження досягнень науки та техніки в практику навчання. Застосування інноваційних технологій

у реалізації навчального процесу, включаючи його диференціацію та індивідуалізацію, також є важливим елементом цього процесу.

Університет регулярно оновлює свій план підвищення кваліфікації (стажування) педагогічних та науково-педагогічних працівників, в тому числі укладає договори з іншими вищими навчальними закладами для проведення цих заходів.

Наступним кроком до підвищення обізнаності науково-педагогічних працівників було проходження курсів на базі платформи «Prometeus». Всі викладачі, що були задіяні в акредитаційних експертизах успішно пройшли курс «Академічна доброчесність», про що свідчать отримані сертифікати про рівень академічної доброчесності.

Науково-педагогічні працівники прослухали практичний онлайн-семінар від Google щодо використання цифрових інструментів для представників вищої та фахової передвищої освіти, який відбувся 23 червня 2022 року.

Про покращення якісних показників публікаційної активності працівників Університету свідчить збільшення кількості цитувань у провідних наукометричних базах (Таблиця 2.9)

Таблиця 2.9 - Наукометричні дані ОДАУ за 2021-2023 роки

Показники	2021р.	2022р.	2023 р.	2023р. до 2021р., %
Опублікованих у міжнародній наукометричній базі даних Scopus	42	75	113	269,05
Опублікованих у міжнародній наукометричній базі даних Web of Science	92	99	101	109,78
Кількість цитувань у виданнях, що входять до наукометричної бази даних Scopus	89	181	290	325,84
Кількість цитувань у виданнях, що входять до наукометричної бази даних, Web of Science	201	241	274	136,32
Інтегральний h – індекс ОДАУ	Scopus – 5 WoS – 7	Scopus – 8 WoS – 8	Scopus – 8 WoS – 8	x

Джерело: Розраховано автором за [35,36,37]

Аналізуючи дані в таблиці 2.9, можна зробити кілька важливих висновків:

Кількість наукових публікацій, які були опубліковані в міжнародних наукометричних базах даних Scopus та Web of Science, вказує на значний ріст протягом трьох років. Зокрема, кількість опублікованих робіт в Scopus зросла з 42 в 2021 році до 113 в 2023 році, що є зростанням на 169,05%. У той же час, кількість робіт в Web of Science від 92 в 2021 році до 101 в 2023 році показала менше значущий ріст на 9,78%.

Кількість цитувань робіт, які входять до наукометричної бази даних Scopus, значно зросла - на 325,84%. У випадку бази даних Web of Science, кількість цитувань зросла на 36,32%. Інтегральний h-індекс для Scopus та Web of Science зріс у 2021 році і залишився стабільним і склав 8 у кожному двох років (Рис. 2.11).

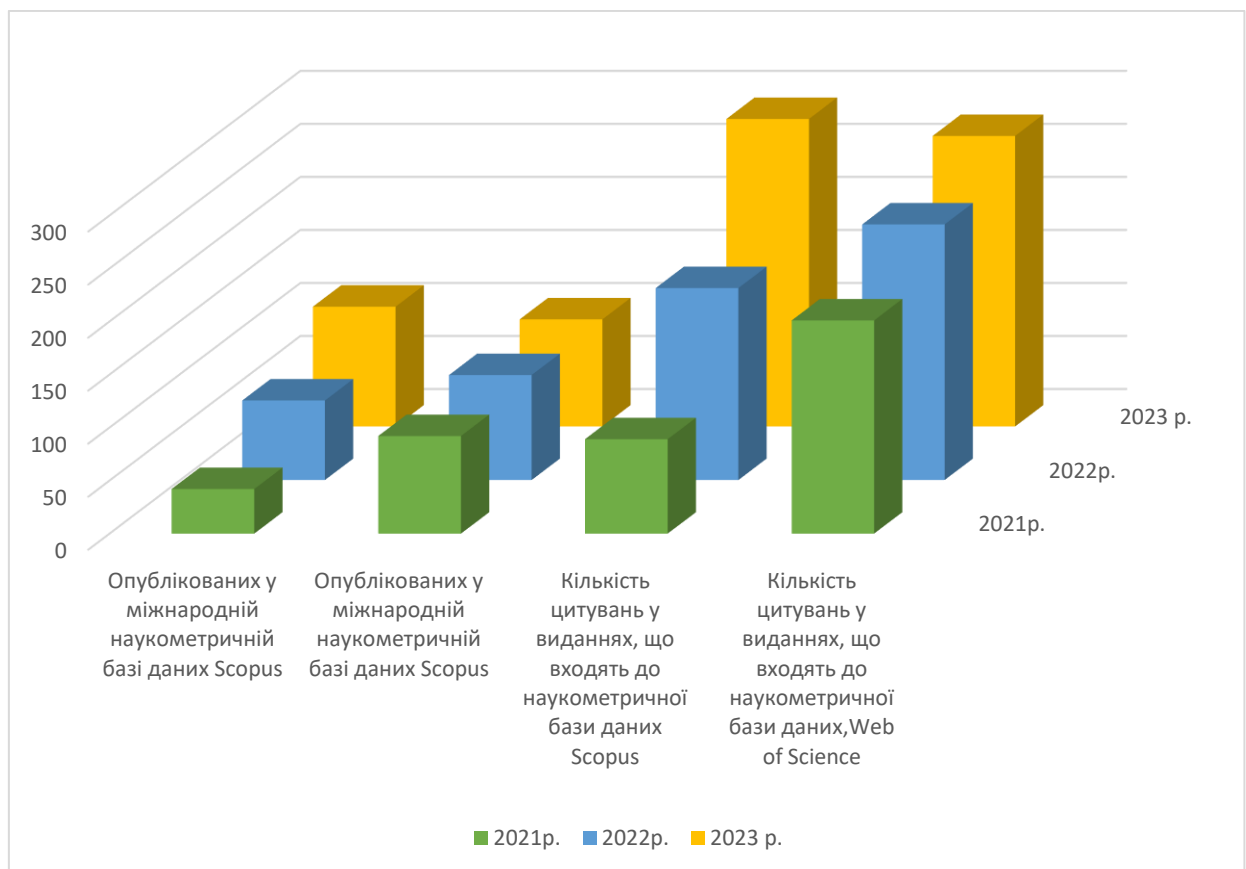


Рисунок 2.11 – Публікаційна активність НПП ОДАУ за 2020-2022 роки

Джерело: Розраховано автором за [35,36,37]

У розглянутому періоді кількість опублікованих робіт, їх цитування та інтегральний h-індекс за обидві бази даних є великими, і можна сказати, що внесок учених ОДАУ в обидві ці наукометричні бази є значущим

ОДАУ відзначається високими темпами зростання опублікованих робіт та цитувань у міжнародних базах даних, що може свідчити про активність дослідницької діяльності та високий рівень наукових публікацій. Стабільний інтегральний h-індекс також підтверджує високу наукову репутацію ОДАУ в обох базах даних.

2.3. Характеристика кадрової політики ОДАУ

Кадрова політика Одеського державного аграрного університету спрямована на те, щоб професіоналізм, досягнення стабільно високих результатів і дотримання корпоративних цінностей Університету були необхідною умовою і гарантією кар'єрного росту співробітників.

Найважливіші задачі в управлінні персоналом ОДАУ це:

участь в розробці стратегії Університету, комунікації кадрової стратегії і загальної стратегії Університету;

визначення необхідності переходу від кадрового відділу до розвитку комплексної кадрової служби яка є головним відповідальним за управління і облік кадрового діловиробництва;

планування персоналу Університету, планування кар'єри формування кадрового резерву;

розвиток і реалізація програм підвищення кваліфікації;

дослідження персоналу моніторинг трудових відносин;

розвиток корпоративної культури;

мотивація і винагородження: методи аналізу системи мотивації і оцінка ефективної роботи автентифікація. формування пакету компенсації розробка програми соціального страхування;

підтримка ефективної системи найму і розміщення персоналу;

розвиток внутрішнього навчання;

визначення функцій підрозділів і співробітників, виправлення посадових інструкцій;

залучення кваліфікованих кадрових спеціалістів;

рішення соціальних проблем;

співробітництва з профспілками і іншими суспільними організаціями.

ОДАУ прагне будувати кадрову політику таким чином, щоб кожен співробітник відчував себе необхідною, важливою частиною спільної справи, щоб НПП розуміли, що від результатів їх роботи залежить успіх і рух університету вперед.

Кадрова політика Одеського державного аграрного університету знаходить свій відбиток у статуті ОДАУ, місії, колективному договорі, контракті співробітників, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положенні про оплату праці, положенні про атестацію НПП.

Основна мета кадрової політики – реалізація стратегії Одеського державного аграрного університету шляхом залучення персоналу, формування розуміння цінностей організації.

До основних напрямів кадрової політики Одеського державного аграрного університету можна віднести:

1) розробку єдиних принципів стратегічного управління та розвитку персоналу;

2) облік кадрової роботи всіх рівнях університету;

3) удосконалення системи оплати праці, застосування економічних методів стимулювання працівників за кількість, інтенсивність та якість праці та соціальних гарантій працівників;

4) впровадження нових методів та систем підвищення кваліфікації та перепідготовки, розвитку персоналу;

5) розробку нормативних та методичних матеріалів для функціонування всієї системи управління кадрами.

Нині кадрова політика ОДАУ охоплювати такі аспекти:

- сфера трудових конфліктів;
- взаємовідносини з адміністрацією, з профспілками;
- моральна мотивація, що впливає виробничу віддачу персоналу.

У зв'язку з цим у сучасних умовах удосконалення кадрової політики ОДАУ набуває особливого значення.

Одеський державний аграрний університет постійно розвивається. Динамічний розвиток університету формує потребу в нових фахівцях. Підбір претендентів на вакансію відбувається кількома шляхами. Перший шлях підбору - це пошук кандидатів всередині університету (перепрофілювання, кар'єрний ріст). Другий шлях - активне залучення кандидатів ззовні.

У ЗВО, що є бюджетною організацією, раніше ніколи не стояло завдання маркетингу персоналу.

Завжди вважалося, що університет сам може підготувати чи перепідготувати будь-який рівень фахівців, а рівень оплати праці фахівців був визначений державою. Зараз, після переходу до ринкової економіки, в умовах науково-технічного прогресу, коли з'явилася можливість за рахунок бюджетних коштів набувати унікального наукового обладнання, то перед багатьма ЗВО часто постає питання належної кваліфікації кадрів. Тепер і ЗВО стосується питання ринку праці та одна з його складових – маркетинг персоналу.

Актуальною стає інформація про:

- вартість спеціаліста,
- ресурси у бюджеті університету,
- підбір потрібного спеціаліста,
- вартість підвищення кваліфікації свого співробітника.

Маркетингом займається керівництво певної кафедри. Це теж один із парадоксів у державних ЗВО - професорсько-викладацький склад працює на умовах бюджетної організації, а спеціалісти із законами ринку праці.

Наступним ключовим питанням кадрової політики ОДАУ є підбір керівників (зав. кафедрами).

Головна вимога до потенційного керівника структурного підрозділу ОДАУ - це відповідність масштабу його особистості масштабу вирішуваного колективом завдання: його здатність стратегічно та системно мислити; з державних позицій оцінювати кожен свій крок; ефективно використати корпоративний потенціал працівників.

Керівник факультету, інституту (кафедри) повинен розбиратися не лише у наукових напрямках роботи вчених факультету (кафедри), а й у технології навчально-наукового процесу, інакше управління підрозділом буде поверховим. Основне його завдання – забезпечити розвиток ЗВО (факультету, інституту, кафедри) у потрібному напрямку, у повній відповідності до його місії. Управлінська діяльність керівника - це, передусім, діяльність із організації колективної праці своїх колег. Також фахівці цього відділу проводять первинну адаптацію для нових співробітників, яка полягає в ознайомленні працівника з колективом та внутрішнім улаштуванням організації.

Потреби в людських ресурсах в Одеського державного аграрного університету визначається за допомогою методів планування: екстраполяції, прибуткового і стохастичного. При цьому враховуються зміни контингенту, вартості контракту, попиту на робочу силу.

Пріоритетними напрямками кадрової політики в Одеському державному аграрному університеті протягом 2020-2022 років були:

- визначення загальних і особистих цілей і завдань, об'єктивна оцінка роботи за рік і за його результатами;
- моральне та матеріальне стимулювання праці кожного співробітника;
- підвищення кваліфікації персоналу;

- розвиток корпоративної культури.

Важливе місце в кадровій політиці Одеського державного аграрного університету займає розвиток корпоративної культури. За останні два роки підвищилася якість корпоративної культури і її значимість при прийнятті рішень, що стосуються співробітників.

Результати опитування про ставлення працівників вказують на те, що у 2022 році понад 25% більше співробітників вважають, що корпоративна культура університету позитивно впливає на їхню поведінку. Також спостерігається зростання на понад 5% кількості працівників, які розглядають корпоративну культуру та робоче середовище як привабливий аспект університету як місця праці.

Ці дані свідчать про те, що напрямок змін у корпоративній культурі є правильним. Впровадження нової стратегії і налаштування корпоративної культури в напрямку більшої відкритості, створення атмосфери психологічної безпеки, підтримку командної роботи і одночасне підвищення особистої відповідальності за результат.

Це передбачає великі зусилля від співробітників, зокрема від керівників, у сфері особистого розвитку та удосконалення управлінських навичок. Керівництво університету ставить за мету зробити нормою корпоративної культури безперервний зворотний зв'язок як джерело інформації для саморозвитку на всіх рівнях взаємодії.

Подальший розвиток корпоративної культури буде тривати через вдосконалення системи комунікацій, навчання навичкам емоційного інтелекту і емпатії, вбудовування культури в HR-процеси, залучення співробітників в реалізацію соціальної місії університету та інше.

Університет не проводить окрему роботу по аналізу факторів і причин звільнення співробітників. Результати можуть використовуватися для вдосконалення взаємодії зі співробітниками і підвищення привабливості ОДАУ як роботодавця. Необхідна розробка вихідного інтерв'ю для більш системного аналізу причин звільнення співробітників.

Найціннішим і рідкісним кадрам потрібно робити спеціальні пропозиції, щоб утримати їх в ОДАУ. Крім того, необхідно використовувати методи прогнозування плинності кадрів, проактивного усунення причин плинності кадрів.

Важливою вимогою до співробітників Одеського державного аграрного університету та кандидатів на роботу в ньому, крім теоретичної та практичної підготовки, сумлінного ставлення до виконання службових обов'язків, є висока культура спілкування зі здобувачами, партнерами і колегами.

Проведемо аналіз кадрової політики ОДАУ за допомогою SWOT-аналізу, на основі спостережень, даних що регламентують документацію Університету, звітів, положень, опитувань. Перший етап SWOT-аналізу – визначення власних сильних сторін кадрової політики підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10– Визначення сильних та слабких сторін кадрової політики Одеського державного аграрного університету

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність «ядра» досвідчених співробітників, які давно працюють в ОДАУ	1. Плинність персоналу, та складність заміни вибулих співробітників
2. Стабільність та популярність Університету у регіоні як робочого місця	2. Відсутність стратегічних цілей у сфері управління персоналом
3. Зручне розташування Університету з погляду доступності транспорту	3. Значна частка висококваліфікованих НПП зрілого (від 35 років і вище) та передпенсійного віку (від 50 років і вище) – близько 50%
4. Підтримка Університету з боку державних регіональних органів влади при рішенні управлінських	4. Відсутність системи адаптації знову прийнятих співробітників та їх професійного розвитку
4. Своєчасна виплата заробітної плати	5. Слабо розвинена система стимулювання персоналу до трудової діяльності
6. Не нормований робочий час	6. Недостатньо опрацьована система оцінки підбору та найму персоналу

Джерело: Побудовано автором

Другий етап SWOT-аналізу – оцінка зовнішнього середовища. Це дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості,

а також, яких загроз слід побоюватися. Результати аналізу представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища Одеського державного аграрного університету

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Підтримка підприємства з боку державних регіональних органів влади, в тому числі з питань зайнятості	1. Посилення міграційних процесів, відтік кваліфікованих кадрів у м. Одеса і інші регіони
2. Лояльність, відданість населення регіону до «місцевих» ЗВО як додатковий привабливий фактор	2. Несприятливі соціально-економічні умови праці на селі
3. Підтримка розвитку вищої освіти державному рівні, що дозволить у майбутньому: збільшити фінансування	3. Нестача НПП необхідної кваліфікації на ринку праці, а також дефіцит випускників вищих навчальних закладів, що бажають працювати в науково-освітній сфері
	4. Низький рівень заробітної плати

Джерело: Побудовано автором

Узагальнюючи інформацію, подану в таблицях 2.10 та 2.11, можна зробити висновок, що сильними сторонами кадрової політики Одеського державного аграрного університету є стабільність і популярність, позитивна репутація, підтримка місцевої адміністрації, не нормований робочий час для НПП.

Слабкими сторонами кадрової політики Одеського державного аграрного університету є такі, як відсутність системи адаптації нових працівників, неефективна система мотивації працівників, недостатньо ефективна система підбору та найму персоналу, посилення міграційних процесів: відтік кваліфікованого персоналу.

Для проведення всебічного аналізу кадрової політики Одеського державного аграрного університету проаналізуємо поведінку ректора з наступним визначенням його місця у решітці менеджменту. Для цих цілей збудуємо управлінська решітка Блейка-Моутона (Додаток А).

Провівши цей тест, було виявлено, що стиль управління ректора решітка наближена до квадрату 9.9 управлінської решітки та належить до командного

керівництва (групове управління або управління «віч-на-віч»). Керівник, який дотримується командного стилю управління, прагне досягти максимальних результатів, як у прийнятті питань, та у вирішенні питань своїх співробітників.

Він прагне згуртувати весь персонал, залучаючи їх до процесу прийняття ключових рішень, які спрямовані на досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Внаслідок цього суттєво збільшується задоволеність працівників своєю роботою, а також досягається висока ефективність діяльності всього підприємства.

Для визначення ефективності кадрової політики необхідно розглянути, як здійснюються в Одеському державному аграрному університеті основні функції по управлінню персоналом. Для цього були вивчені особисті справи працівників, статистика підприємства, локально-нормативні акти, анкетування співробітників. Основні функції управління персоналом та їх Показники представлені в Таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Функції управління персоналом в Одеському державному аграрному університеті

Функції управління персоналом	Характеристика
Кадрове планування потреби в персоналі.	Планування кількості персоналу проводиться на основі академічної програми університету під час виконання освітніх завдань, з урахуванням їх складності та різноманітності. Штат університету формується за допомогою укладання контрактів на надання послуг на обмежений термін. При цьому враховуються такі критерії, як педагогічні вміння в конкретній сфері професійної діяльності, особливі вимоги, пов'язані зі специфікою навчально-виховного процесу (гнучкий графік роботи, робота вечірніми годинами), фізичний стан (здоров'я, витривалість).
2. Прийом, звільнення та адаптація персоналу.	НПП призначаються та звільняються з посади ректором. Прийом та звільнення інших працівників проводиться за погодженням з ректором, на підставі КЗпроП України. Керівник несе персональну відповідальність за підбір та розміщення кадрів. На даний момент, роботи з організації процесу адаптації для підприємства немає. Відсутнє Положення про адаптацію, не визначено особливості адаптації нових працівників. Також за даними анкетування частина звільнених співробітників були незадоволені соціально-психологічним кліматом. Враховуючи середній відсоток плинності персоналу,

	керівництву слід звернути увагу на належну організацію процесу адаптації в Університеті.
3. Планування кар'єри	В Університеті практикуються як горизонтальна, так і вертикальна кар'єри. Перша ґрунтується на переході близьких за статусом позицій всередині різних підрозділів Університету, за наявності відповідних вакантних посад. Друга, аналогічно першій передбачає, тут працівник, підвищуючи рівень особистих компетенцій та професіоналізму, займе вищу посаду з появою відповідної вакансії. Кадрова політика підприємства спрямована на закриття вакансій, що виникають в першу чергу за рахунок ротації кадрів.
4. Професійне навчання та підвищення кваліфікації	НПП, працівники адміністрації та бухгалтерії регулярно проходять навчання з підвищення кваліфікації. Робочі ж спеціальності не мають можливості у підвищення кваліфікації з допомогою Університету.
5. Підбір, відбір та прийом на роботу.	Усі аспекти, пов'язані з підбором, відбором та прийомом на роботу регламентовані законодавством України. Положення про порядок підбору, відбору та найму персоналу в Університеті відсутнє. На сьогоднішній день підбір персоналу ведуть керівники структурних підрозділів та інспектор з кадрів через центри зайнятості, шляхом розміщення оголошень на сайті університету, безкоштовних інформаційних стендах та за рекомендаціями знайомих. Всі кандидати, які прийшли на співбесіду, без попереднього відбору, відправляються безпосередньо до керівників, що призводить до нераціонального використання робочого часу керівника. При цьому інспектор з кадрів, відбираючи кандидатів, керується формальними вимогами, що пред'являються до посади (досвід роботи, вік, освіта, науковий ступінь) та загальним враженням від претендента. В Університеті не застосовуються такі методи підбору персоналу, як: анкетування та тестування. За наявності вільних вакансій, найчастіше керівництво використовує внутрішню ротацію кадрів з метою оптимізації розстановки персоналу, а на посади, що звільнилися здійснюється підбір кадрів із зовнішніх джерел. Найчастіше претенденти на посади, що не пов'язані з викладацькою діяльністю, приходять до організації у пошуках роботи не мають своїх резюме. Якщо в організації потреба в даному співробітнику на поточний момент відсутня, вся первинна інформація про кандидата, включаючи контакти, втрачається, через те, що не розроблено та не використовується анкета претендента. Відділ кадрів не веде базу даних про потенційних кандидатів, що надалі ускладнює оперативний підбір нових працівників.
6. Атестація персоналу.	На підприємстві атестацію проходять лише працівники адміністративних служб та НПП, що здійснюється під час участі у конкурсі. Інші працівники атестацію не проходять.
7. Управління мотивацією та стимулюванням персоналу.	На підприємстві запроваджено систему оплати праці, що базується на посадових окладах з використанням кваліфікаційних коефіцієнтів. Зарплата включає: окладну частину плюс преміальну частину, яка нараховується за досягнення значних результатів у професійної діяльності.

Джерело: Побудовано автором

До фонду заробітної плати включаються нараховані працівникам суми оплати праці у грошовій та негрошовій формах (відповідно до законодавства

України) за відпрацьований та невідпрацьований час; компенсаційні виплати, пов'язані з режимом роботи та умовами праці; доплати та надбавки, премії, одноразові заохочувальні виплати,.

Внаслідок низьким рівнем матеріального стимулювання є складнощі у залученні кваліфікованих фахівців на вакантні посади.

Отже, тип кадрової політики в Одеському державному аграрному університеті характеризується як реактивний, де у працівника та університету відсутні спільні цілі та цінності, зате мають місце інтереси: у Одеського державного аграрного університету до працівника як «робочої сили», а співробітник використовує можливості університету для задоволення своїх потреб. При цьому керівництво університету не має чітко збудованої кадрової стратегії щодо персоналу, а робота відділу кадрів спрямована лише на ліквідацію негативних наслідків, що виникають у кадровій структурі підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОДЕСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

3.1. Визначення стратегічних орієнтирів в управлінні персоналом як основи кадрової політики

Стратегічне управління є комплексною категорією, формування якої обумовлене зовнішнім середовищем організації і здійснюється за певними закономірностями системоутворюючих елементів управління. Стратегічне управління – неперервний процес еволюції організації, орієнтований на встановлення цілей і задач, заснований на ефективному використанні людського потенціалу і обов'язковому врахуванні зовнішніх та внутрішніх умов з метою забезпечення конкурентних переваг.

Для галузі освіти України формування стратегії управління персоналом є важливим, оскільки за своїми характеристиками людські ресурси відрізняються від будь-яких інших здатністю до постійного розвитку, цілеспрямованістю, здібностями до самореалізації, наділені свідомістю, інтелектом та є головною конкурентною перевагою.

Узагальнення теоретичних положень [29,31,38,42,51,53] дозволила визначити стратегічне управління розвитком персоналу як послідовність дій у довгостроковій перспективі, спрямованих на розвиток здібностей персоналу та його ефективне використання. Це сприяє досягненню конкурентних переваг для організації. Важливим є відповідності між конкурентною стратегією організації і стратегією управління персоналом, що сприяє їхній інтеграції, включаючи формування високого рівня відданості, ключових компетентностей та підвищення ефективності управління персоналом.

До базових принципів стратегії управління персоналом в ОДАУ запропоновано віднести такі: стимулювання впливу соціально-економічних факторів на кінцеві показники якості надання освітніх послуг та ефективності здійснення наукової діяльності; розвиток персоналу, що здатний забезпечити конкурентні переваги ОДАУ на ринку освітніх послуг; визначення оптимальної величини довгострокових інвестицій у професійний розвиток персоналу ОДАУ; застосування системи показників оцінки рівня компетентності НПП; забезпечення соціального партнерства і довіри між Університетом і персоналом.

Ми пропонуємо наступну схему формування стратегії управління персоналом ОДАУ (рис. 3.1).

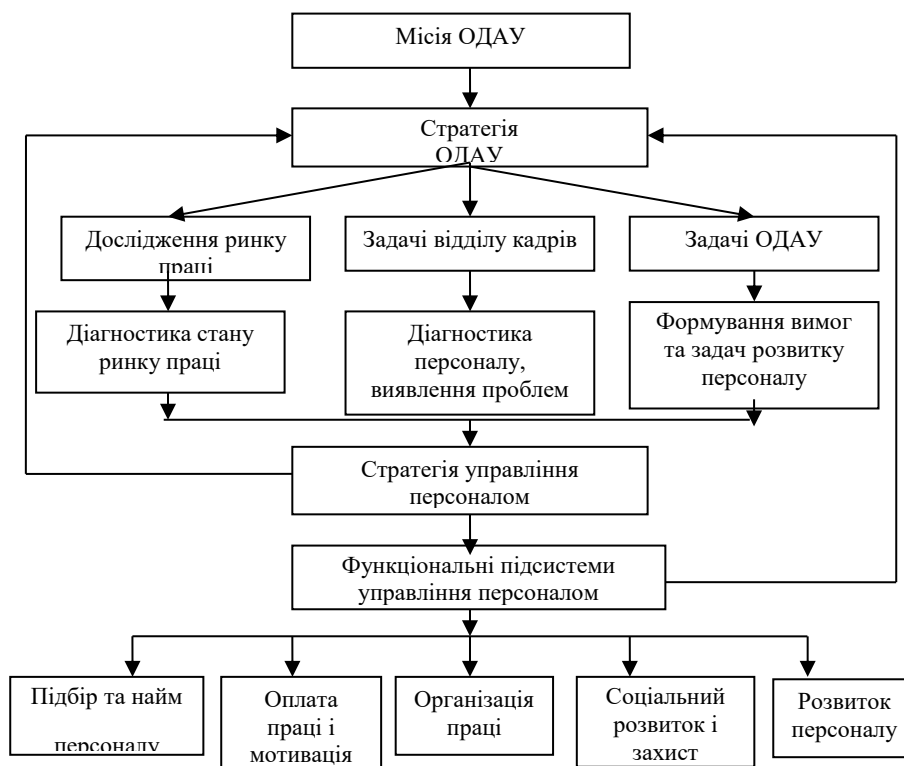


Рисунок 3.1 - Схема формування стратегії управління персоналом ОДАУ

Джерело: Побудовано

Забезпечення взаємозв'язку стратегії ОДАУ із стратегією управління персоналом досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і

взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії управління персоналом (рис. 3.2).

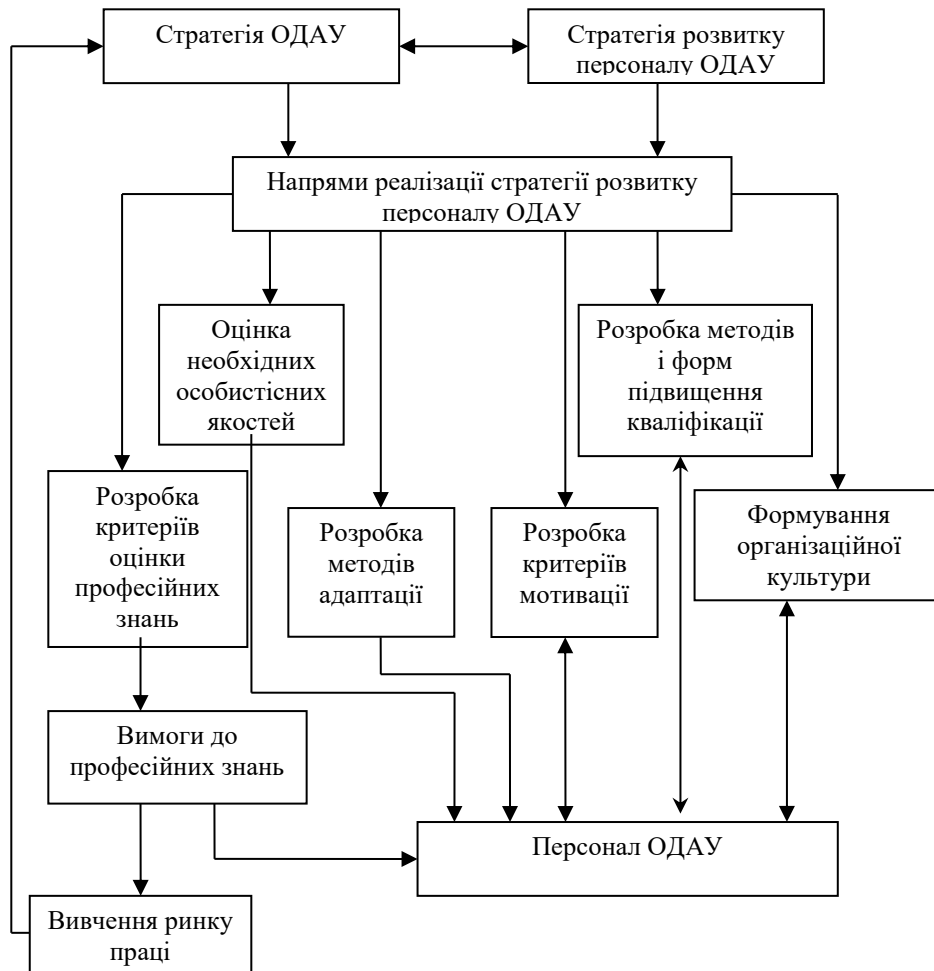


Рисунок 3.2. – Взаємодія стратегії ОДАУ із стратегією управління персоналом

Джерело: Побудовано автором

Стратегія розвитку Одеського державного аграрного університету визначає стратегію управління персоналом ОДАУ, яка в свою чергу має забезпечити її реалізацію. Стратегія управління персоналом реалізується шляхом реалізації таких напрямів: визначення необхідного рівня знань і компетенцій; пошук та підбір персоналу; формування та розвиток професійних навичок, вмінь та особистісних якостей персоналу; забезпечення адаптації; навчання і підвищення кваліфікації; необхідна мотивація персоналу щодо особистісного розвитку; формування корпоративної культури.

На основі аналізу діяльності Одеського державного аграрного університету з метою формування необхідного якісного і кількісного складу персоналу виявлено необхідність цілеспрямованого управління ним. Ключовим моментом є розробка і здійснення організацією обґрунтованої кадрової політики в рамках обраної стратегії. Стратегія організації у сфері формування персоналу являє програму дій залежно від зміни зовнішнього середовища, яку відображено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 - Стратегія розвитку персоналу залежно від фази життєвого циклу організації

Джерело: Побудовано автором

На практиці елементи стратегії тісно взаємопов'язані. При підвищенні якості персоналу підвищуються витрати на нього і навпаки.

Слід зазначити, що наразі професійна діяльність НПП не зводиться до вирішення тільки навчальних завдань, вона все більше пов'язана з активною участю в реалізації соціальних, економічних, комерційних, правових та управлінських завдань. У зв'язку із цим стратегічним завданням кадрової політики ОДАУ можна виділити підготовку кваліфікованого працівника, який зацікавлений в якості підготовки здобувачів. Рівень кваліфікації персоналу

разом з організацією та мотивацією праці стає вирішальною ланкою в підвищенні конкурентоспроможності Університету. Успішна розробка та впровадження нових інноваційних технологій навчання неможливо без збільшення матеріальної зацікавленості персоналу у результатах праці. Це, у свою чергу, потребує розвитку ініціативи і творчого ставлення до праці, що обумовлює розширення функцій.

Виходячи із місії та діючої стратегії ОДАУ, з урахуванням дослідження ринку праці визначено стратегічні напрямки і їх зміст у сфері управління персоналом (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Стратегічні напрямки роботи з розвитку персоналу ОДАУ у відповідності з активною кадровою політикою

Напрямки роботи з персоналом	Характеристика
Планування персоналу	Здійснення якісного і обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, у той же час розробка засобів для впливу на неї
Приймання на роботу	Потрібно здійснювати переважно з числа молодих людей, та висококваліфікованих спеціалістів, котрі володіють високим потенціалом і компетенцією.
Розвиток компетенції	Компетенцію працівників забезпечувати за рахунок постійного підвищення кваліфікації. Здійснювати реальні можливості професійного просування НПП.
Можливість росту та індивідуального розвитку	Засновувати стратегію на високих індивідуальних можливостях осіб. Розвиток персоналу повинен відповідати цілям розвитку Університету.
Винагорода	Здійснювати у вигляді залучення працівників до участі в реалізації стратегії і розробки управлінських рішень. Створювати високий рівень мотивації праці і реалізації стратегії.
Оцінка	Оцінювати працівників більш формалізовано, але відданість ОДАУ повинна мати важливе значення.

Джерело: Побудовано автором

Виходячи з аналізу кадрової ситуації в Одеському державному аграрному університеті можна зробити висновок, що ОДАУ використовує «пасивну» кадрову політику, яку необхідно удосконалювати.

Кадрова політика ОДАУ повинна спиратись на такі принципи, як рівність, справедливість, відсутність дискримінації.

Навчання працівників є ключовим інструментом розвитку персоналу організації. Основними напрямками стратегії розвитку персоналу є: вибір об'єктів навчання, вибір завдань навчання, вибір форм навчання, вибір суб'єктів навчання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Планування розвитку персоналу ОДАУ

Об'єкти навчання	Завдання навчання
Персонал організації	Корпоративна культура
Нові працівники, а також переведені на інші посади	Адаптація на робочому місці
Робітники	Підвищення кваліфікації, охорона праці
Науково-педагогічні працівники	Підвищення кваліфікації, знайомство з новими методиками навчання, технологіями
Керівники, спеціалісти	Новітні методики у сфері управління
Форми навчання	Суб'єкти навчання
Вище професійне навчання	Одеський державний аграрний університет
Додаткове професійне навчання (додаткова кваліфікація)	Одеський державний аграрний університет
Стажування	Інші ЗВО, в т.ч. закордонні
Курси, Семінари, Тренінги	Одеський державний аграрний університет, інші ЗВО, консультаційні компанії
Наставництво	Більш кваліфіковані НПП
Самостійне навчання	Працівники, які навчаються

Джерело: Побудовано автором

Ефективність розвитку персоналу базується на отриманні організацією більшого ефекту від розвитку персоналу. Одним з найбільш важливих факторів ефективного використання персоналу є комплексний підхід, що використовує як матеріальні, так і моральні засоби підвищення зацікавленості працівників в удосконаленні своїх якісних характеристик.

Успіх реалізації цієї моделі залежить від ефективного мотиваційного механізму, який сприятиме підвищенню якості персоналу на основі економічної участі працівників, але розподіл організацією витрат і переваг

спеціальної підготовки приводитиме до зниження плинності кадрів і, крім того, до підвищення сукупної віддачі від інвестицій у спеціальну підготовку персоналу. На рис. 3.4 представлено склад системи забезпечення стратегічного управління персоналом ОДАУ.



Рисунок 3.4 - Система забезпечення стратегічного управління персоналом ОДАУ

Джерело: Побудовано автором

Комплексний підхід до стратегічного управління персоналом як сукупності взаємопов'язаних систем забезпечить їх ефективне функціонування та високу конкурентоспроможність управління персоналом організації в довгостроковій перспективі.

3.2. Визначення основних положень кадрової політики ОДАУ та індикаторів їх ефективності

З метою визначення проблемних питань в існуючих підходах до управління персоналом, нами було проведено опитування керівників структурних підрозділів та НПП щодо ефективності кадрової політики в Одеському державний аграрному університеті. Результати представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Найбільш гострі проблеми кадрової політики ОДАУ

Перелік гострих проблем кадрової політики	Вся вибіркова сукупність, %
1. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	36,7
2. Дефіцит кваліфікованих кадрів	33,9
3. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики організації	11,9
4. Відсутність кадрового резерву	11,7
5. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	10,4
6. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	10,2
7. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	8,7
8. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7,5
9. Недосконалість системи атестації (суб'єктивна атестація, відсутність об'єктивних критеріїв оцінки)	7,4

Джерело: Побудовано автором

За даними таблиці 3.3 видно, що найбільш суттєвими проблемами кадрової політики ОДАУ є: недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці, необізнаність персоналу щодо кадрової політики організації та ін.

На основі проведених досліджень зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності Університету та проблем, що існують в його кадровій політиці визначено основні напрямки та мету кадрової політики ОДАУ.

Метою кадрової політики Одеський державний аграрний університет визначено ефективне управління та розвиток людського капіталу ЗВО, підтримка на оптимальному рівні чисельного та якісного складу співробітників, їх професійний та соціальний розвиток, а також розумне поєднання процесів оновлення та збереження персоналу, здатного на високому професійному рівні забезпечити розв'язання стратегічних завдань, поставлених перед університетом.

За результатами проведених досліджень визначено, що ключовими пріоритетами Кадрової політики ОДАУ мають бути:

- 1) залучення, розвиток та утримання високопрофесійних співробітників;
- 2) використання передових методів управління персоналом, удосконалення діяльності відділу кадрів для роботи з персоналом;
- 3) управління командою високопотенційних співробітників Університету;
- 4) підтримка інновацій та перетворень у ЗВО;
- 5) створення та вироблення спільних цінностей, соціальних норм, правил, що регламентують поведінку працівника;
- 6) підвищення позитивного іміджу та довіри партнерів до університету.

Для досягнення поставленої мети Одеський державний аграрний університет має вирішувати такі завдання:

- 1) планомірна робота, спрямована на пошук, залучення, утримання та підвищення професійного рівня найкращих у своєму напрямку діяльності спеціалістів;
- 2) сприяння адаптації новоприйнятих співробітників, цим, сприяючи ефективному процесу ознайомлення, пристосування до змісту та умов трудової діяльності, а також до соціального середовища Одеського державного аграрного університету.

5. Кадрова політика реалізується через управління відносинами роботодавця зі співробітниками та розвитком персоналу, який поєднує в собі систему внутрішньокорпоративних відносин та систему взаємодії з зовнішніми структурами.

6. Управління відносинами та розвиток персоналу спирається на адміністративні (накази, розпорядження, положення про структурні підрозділах, посадові інструкції, регламент роботи тощо) економічні (матеріальне стимулювання, страхування, навчання, соціальна підтримка), соціальні (моральний клімат, встановлення певних правил поведінки, способи нематеріальної мотивації, корпоративна культура) методи роботи, використовуючи їх у збалансованому комплексі.

7. Роботодавець прагне встановлення з кожним співробітником постійних трудових відносин, заснованих на принципах соціального партнерства з дотриманням вимог трудового законодавства та внутрішніх актів університету

8. Роботодавець відповідальний за правильне розуміння, підтримку та реалізацію Кадрової політики та, у свою чергу, сподівається на розуміння та відповідальність із боку кожного співробітника.

Основні засади кадрової політики ОДАУ:

Основними засадами Кадрової політики Одеський державний аграрний університет є:

1) подання персоналу як найбільш цінного активу, яким має в своєму розпорядженні ЗВО, при цьому, інвестиції в «людський капітал» є найбільш надійним фундаментом у досягненні поставлених завдань університету;

2) включення до управління персоналом керівників всіх рівнів, а також їх розвиток з метою досягнення відповідності можливостей персоналу цілей, стратегії університету.

3) єдність Кадрової політики при організації роботи з персоналом в усіх підрозділах, доступна єдина термінологія, відкритість та зрозумілість технології та заходів управління відносинами для всіх співробітників;

4) підбір, розстановка та висування кадрів за професійними, діловим, моральним якостям з використанням сучасних технологій, у тому числі конкурсного відбору та об'єктивної регулярної оцінки професорсько-викладацького складу;

5) оновлення кадрового складу із забезпеченням наступності, управління персоналу;

6) забезпечення оптимальної зайнятості співробітників, максимального використання досвіду та потенціалу людських активів, ефективна організація та забезпечення безпеки праці;

7) забезпечення умов професійного зростання співробітників, розвиток системи мотивації з метою забезпечення високої ефективності та якості під час реалізації поставлених перед університетом завдань;

8) підтримання сприятливого морального клімату у трудовому колективі ЗВО;

9) подальший розвиток системи соціально-трудових прав та гарантій, сприяє формуванню свідомості корпоративної згуртованості та приналежність до єдиного колективу університету;

10) планомірність в управлінні відносинами на основі постановки конкретних цілей за напрямками діяльності, що є складовою частиною загальної стратегії університету;

11) максимальне впровадження сучасних технологій та автоматизація процесів з управління персоналом;

12) практична реалізація принципів соціального партнерства та взаємної відповідальності сторін у відносинах між роботодавцем та співробітниками.

Для активного зростання в Одеському державному аграрному університеті потрібні співробітники, які мають такі компетенції: професіоналізм, відповідальність, націленість на розвиток, здатність приймати рішення та вміння грамотно організувати робочий процес, прихильність до цінностей ОДАУ.

На думку А. Я. Кібанова [71] основними критеріями оцінки ефективності кадрової політики є:

1) кількісний та якісний склад персоналу; Кількісний склад організації часто для зручності поділяють на кілька категорій: керівні та виконавчі/обслуговуючий склад, чоловіки та жінки, які працюють і перебувають у відпустках (наприклад, по догляду за дитиною, без утримання та інші). Якісний склад організації зазвичай поділяють на: співробітників з вищою освітою, спеціальною або середнім, а також в даний критерій включається досвід роботи працівників, проходження ними підвищення кваліфікації та інші фактори.

2) рівень плинності кадрів;

Плинність кадрів можна як позитивне явище, і як негативне. Адже за рахунок плинності кадрів трудовий колектив оновлюється і до організації приходять нові люди, а як наслідок нові ідеї. І плинність кадрів може дати можливість співробітникам кар'єрного зростання, розширення своїх можливостей.

3) результативність праці;

Оцінка результативності праці – це процес, що здійснюється за допомогою створення інструменту, що виявляє та документує внесок співробітника та його поведінку на робочому місці.

4) Витрати персонал.

Також для оцінки кадрової політики на пропонуємо використовувати метод експертних оцінок, який реалізується анкетуванням експертів з метою виявлення суттєвих недоліків кадрової політики. Експерту пропонується оцінити напрями кадрової політики за п'ятибальною шкалою, де 1 – це мінімальний бал, а 5 – максимальний. Для оформлення результатів використовується таблиця:

Таблиця 3.5 - Оцінка напрямів кадрової політики

Напрями кадрової політики	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Середня оцінка
Використання кадрів					
Стимулювання трудової діяльності					
Відбір, найм та оцінка					
Розвиток персоналу					

Джерело: Побудовано автором

Для підвищення об'єктивності цієї оцінки залучаються декілька експертів (від трьох). Цей метод ускладнюється тим, що оцінка здійснюється не за одним параметром, а за кількома, загалом складовим кадрову політику. При цьому думки та оцінки експертів можуть розходитися за одним або декількома параметрами, і тоді з'являється ситуація необхідності проведення оцінки узгодженості експертних думок.

У теорії та практики відсутня загальноприйнята методика оцінки кадрової політики організації. Відсутність єдиної думки вчених та практиків ґрунтується на тому, що різні автори в основу оцінки беруть різні системи показників та методи оцінки з урахуванням різних факторів. Використання будь-якої методики вважається суб'єктивною оцінкою, оскільки не охоплює весь комплекс напрямів кадрової політики. Оцінка може змінюватись від обраного підходу, мети оцінки, повноти вихідної інформації та інших факторів.

Можна зробити висновок, що існує безліч підходів до оцінки ефективності кадрової політики, але слід зазначити, що при використанні кількох підходів та методик оцінка чинної кадрової політики буде давати більш правдиві результати.

У цій роботі нормативними критеріями для оцінки кадрової політики є дотримання принципів формування, а саме суттєвого принципу адекватності.

В таблиці 3.6 визначено базові напрями Кадрової політики ОДАУ та основні індикатори її ефективності.

Таблиця 3.6 - Базові напрямки Кадрової політики ОДАУ

Показники	Завдання	Індикатори ефективності кадрової політики
1	2	3
Основні індикатори ефективності кадрової політики		1) середньорічна плинність кадрів; 2) задоволеність персоналу.
Базові напрямки Кадрової політики ОДАУ:		
Удосконалення організаційної структури. Планування, підбір та розстановка кадрів;	1) регулярний аналіз організаційної структури з метою забезпечення відповідності стратегічним цілям та завданням, чіткого поділу функцій структурних підрозділів та обов'язків співробітників; 2) покращення якості роботи на основі регулярної оцінки задоволеності персоналу; 3) аналіз відповідності професійної компетентності та компетенцій співробітників вимогам посади; 5) аналіз та облік ступеня забезпеченості кадрами за ключовими посадовими позиціям; 6) період заповнення вакантних ставок для адміністративно-управлінського персоналу не більше 6 місяців.	1) тимчасовий індикатор: час заповнення однієї вакансії; 2) якісний індикатор: коефіцієнт вибуття кадрів протягом перші півроку роботи.
навчання, підготовка та перепідготовка персоналу;	1) формування індивідуального плану розвитку співробітника для переходу від уривчастого підвищення кваліфікації співробітників до системного навчання, спрямоване на реалізацію стратегічних завдань університету; 2) удосконалення системи управління ефективністю (СУЕ) співробітників; 3) взаємодія зі структурними підрозділами, які здійснюють підвищення кваліфікації; 4) організація семінарів, тренінгів, майстер-класів для працівників як на базі вузу, так і із залученням вітчизняних та іноземних тренерів.	1) відсоток працівників, охоплених системою навчання протягом року; 2) відсоток витрат на навчання, підготовку та перепідготовку від фонду оплати праці;

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
вдосконалення системи управління результативністю та мотивації працівників;	1) розробка та вдосконалення системи заохочень, прив'язаної до досягнення співробітниками певних результатів діяльності; 2) вдосконалення ефективної та прозорої системи винагороди, заснованої на рівні кваліфікації, компетентності та результативності професорсько-викладацького складу; 3) удосконалення системи моніторингу та контролю виконання поставлених завдань та цілей, системи оцінки результативності діяльності співробітників; 4) аналіз ринку праці щодо заробітних плат та тенденцій їх змін; 5) забезпечення соціального захисту працівників; 6) забезпечення можливості професійного та кар'єрного зростання співробітниками.	1) задоволеність системою оплати праці, моральним кліматом університету.
формування корпоративної культури.	1) проведення соціальних досліджень (анкетування, інтерв'ювання, соціологічне опитування тощо); 2) розвиток корпоративних цінностей та соціальних норм, що регламентують поведінку співробітника ОДАУ, розробка правил корпоративної комунікації та корпоративного стилю; 3) проведення організаційних заходів, у тому числі проблемноділових нарад, що посилюють командну роботу, толерантність, згуртованість, морально комфортну та творчу атмосферу у трудовому колективі.	«Формування корпоративної культури»: задоволеність та залученість персоналу.

Джерело: Побудовано автором

Визначено порядок проведення незалежної оцінки компетенцій професорсько-викладацького складу передбачає проходження викладачем незалежної оцінки компетенцій НПП Метою оцінки є визначення компетенцій для забезпечення якості наданих освітніх послуг відповідно до вимог державних стандартів освіти на належному рівні Оцінка проводиться у вигляді тестування автоматизованим комп'ютерним способом шляхом вимірювання

теоретичних знань з дисципліни та педагогіки. Пороговий рівень для проходження оцінки становить 60 % за дисципліни, що викладається, і 60 % з педагогіки) порядок заміщення вакантних посад: керівників структурних підрозділів, завідуючих кафедрами, професорсько-викладацького складу, науковців та співробітників служби внутрішнього аудиту, що здійснюється на конкурсній основі. Конкурсне заміщення зазначених посад оформляється протоколом конкурсної комісії. Рішення комісії щодо співробітників внутрішнього аудиту виносяться на остаточне рішення Вченої Ради ОДАУ.

Інформація про вакантні посади розміщується на інтернет ресурсах, у тому числі на рекрутингових порталах, сайті та порталі університету.

Пошук та відбір висококваліфікованих фахівців проводиться на основі представлених резюме, проведених співбесід. Рішення про найм співробітників проводиться колегіально, комісією для проведення співбесід із кандидатами на працевлаштування. Обов'язковими членами комісії є начальник відділу кадрів, начальник юридичного відділу та керівник структурного підрозділу на вакансію якого подає резюме претендент. Комісією розглядається відповідність кандидата до заявлених вимог, рішення Комісії оформляється протоколом. Обслуговуючий персонал працевлаштовується до університету відповідно до кваліфікаційних характеристик посад працівників. За наявності кількох кандидатур на одну вакантну позицію, проводиться співбесіда з кандидатами, яка також оформляється рішенням комісії для проведення співбесід з кандидатами.

Документи, прийняття яких необхідне для реалізації Кадрові політики регулюються внутрішніми актами університету.

Створення та підтримання організаційного порядку в ОДАУ є

Досягнення стратегічних цілей ЗВО потребує безумовного виконання усіма співробітниками своїх посадових осіб обов'язків, вимогливість керівників до підлеглих, дотримання трудової та виробничої дисципліни, безумовне виконання підлеглими розпоряджень, вказівок та поставлених керівниками робочих завдань. Основою якісного виконання робіт є

організаційний порядок в ЗВО, коли співробітники знають та виконують свої посадові обов'язки, зазначені у посадових інструкціях, а керівники несуть відповідальність за прийняті ними рішення у межах своєї зони відповідальності.

Правила виробничої поведінки регламентуються Правилами внутрішнього трудового розпорядку. Етичні норми ділової поведінки в Університеті регламентуються Кодексом ділової етики, посадові обов'язки, права та відповідальність регламентуються у трудових договорах, посадових інструкціях, положеннях та нормативно-правових актах, що регламентують діяльність ОДАУ.

Якщо організаційний порядок є основою діяльності університету, будь-які порушення даного порядку будуть розглядатися як серйозна провина, що підлягає відповідному покаранню як економічного, і адміністративного характеру.

Отже кадрова політика, що пропонується для впровадження в Одеському державному аграрному університеті, покликана зміцнити впевненість співробітників у затребуваності своєї праці, справедливій оцінці діяльності для забезпечення довгострокового економічного потенціалу ЗВО, збереження та примноження його інтелектуального капіталу.

3.3. Побудова ефективної моделі корпоративної культури ОДАУ

При впровадженні Кадрової політики необхідно керуватися такими основними корпоративними цінностями:

- 1) сумлінне виконання роботи кожним співробітником, що виражається у результативності та ефективності їх праці;
- 2) університет прагне створити атмосферу, в якій кожен співробітник має можливість запропонувати нові ідеї, готові рішення, які дозволять посилити та зміцнити зацікавленість до діяльності університету;

3) взаємовиручка, повага один до одного, до зацікавлених осіб та ЗВО в цілому.

Комплексний аналіз діяльності та кадровий аудит Одеського державного аграрного університету дозволяють зробити висновок про відсутність цілей сформованих цілей з управління персоналом та стратегії управління персоналом, а також системи підходу до управління персоналом. Діючі норми і правила в організації не враховують потреб персоналу, і носять характер заходів, які не приносять належного ефекту (Рис. 3.5).

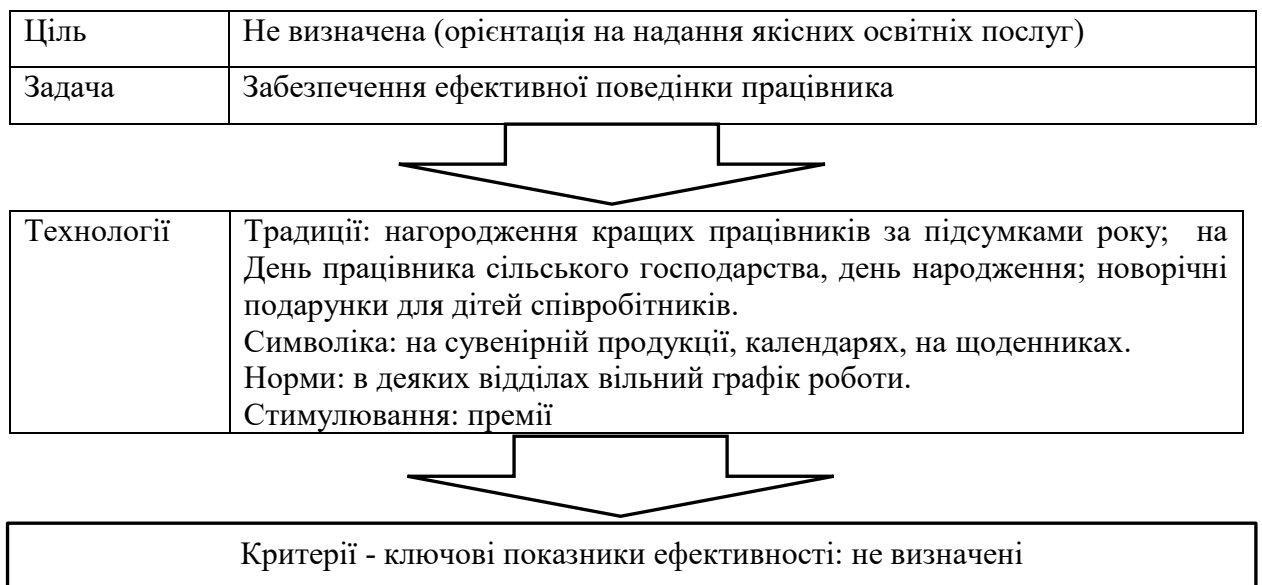


Рисунок 3.5 - Існуюча модель організаційної культури Одеського державного аграрного університету

Джерело: Побудовано автором

На наявність проблем в даній системі вказують такі чинники:

- професійне вигорання на тлі перевантаження всіма видами работ;
- відсутність віри в ЗВО і самого себе;
- наявність контрультур, що свідчить про організаційну кризу, яка завжди є чинником і благодатною основою для прийняття нових цінностей.

Технології, що пропонуються явно обмежені і потребують доопрацювання. Виділимо основні недоліки існуючої організаційної культури:

- відсутність мети, місії та стратегії управління персоналом;
- слабкі суб'єктивні і об'єктивні елементи культури;

- недостатній стимулюючий ефект оплати праці – нарахування заробітної плати не передбачає прив'язку до показників ефективності та професіоналізму, таким як:

- велика зарегульованість і ускладненість внутрішніх комунікацій;
- пасивна кадрова політика;
- політика подвійних стандартів.

У зв'язку з цим виникає основне завдання – побудова ефективної моделі організаційної культури Одеського державного аграрного університету. Багатовимірний, тривалий і складний процес призведе до підвищення продуктивності праці і лояльності персоналу, поліпшенню якості надання освітніх послуг, а головне до реалізації та визнання професійних досягнень, і як наслідок, до ефективного функціонування організації відповідно до розробленої стратегії розвитку.

Діюча організаційна культура дуже слабка, фрагментарна і не узгоджена зі стратегією, оскільки спочатку відсутня мета.

Таким чином, детально вдосконалена система організаційної культури Одеського державного аграрного університету складається з безлічі елементів, що співвідносяться з усіма особливостями кадрового та організаційного аудиту (рис. 3.6).

Рішення відразу декількох завдань може бути здійснено у зміні моделі і наповненні елементів організаційної культури:

1. Люди. Досягнення успішності компанії засноване на головному активі - людей. В цілях створення успішної компанії необхідно глибоко поважати внутрішню і творчу свободу кожного співробітника, підтримувати вільний обмін думками, враженнями, зберігати демократизм у відносинах.

2. Історія. Опитування студентів і співробітників в ОДАУ підтвердив фрагментарність знань про його історію, що, ймовірно, є однією з основних причин відсутності віри в організацію, як наслідок, самого себе. Однак, треба припускати, що у організації велике майбутнє, тому як сильне минуле. Досвід

і досягнення якого необхідно транслювати як у зовнішнє середовище, так і закріплювати знання у внутрішній.

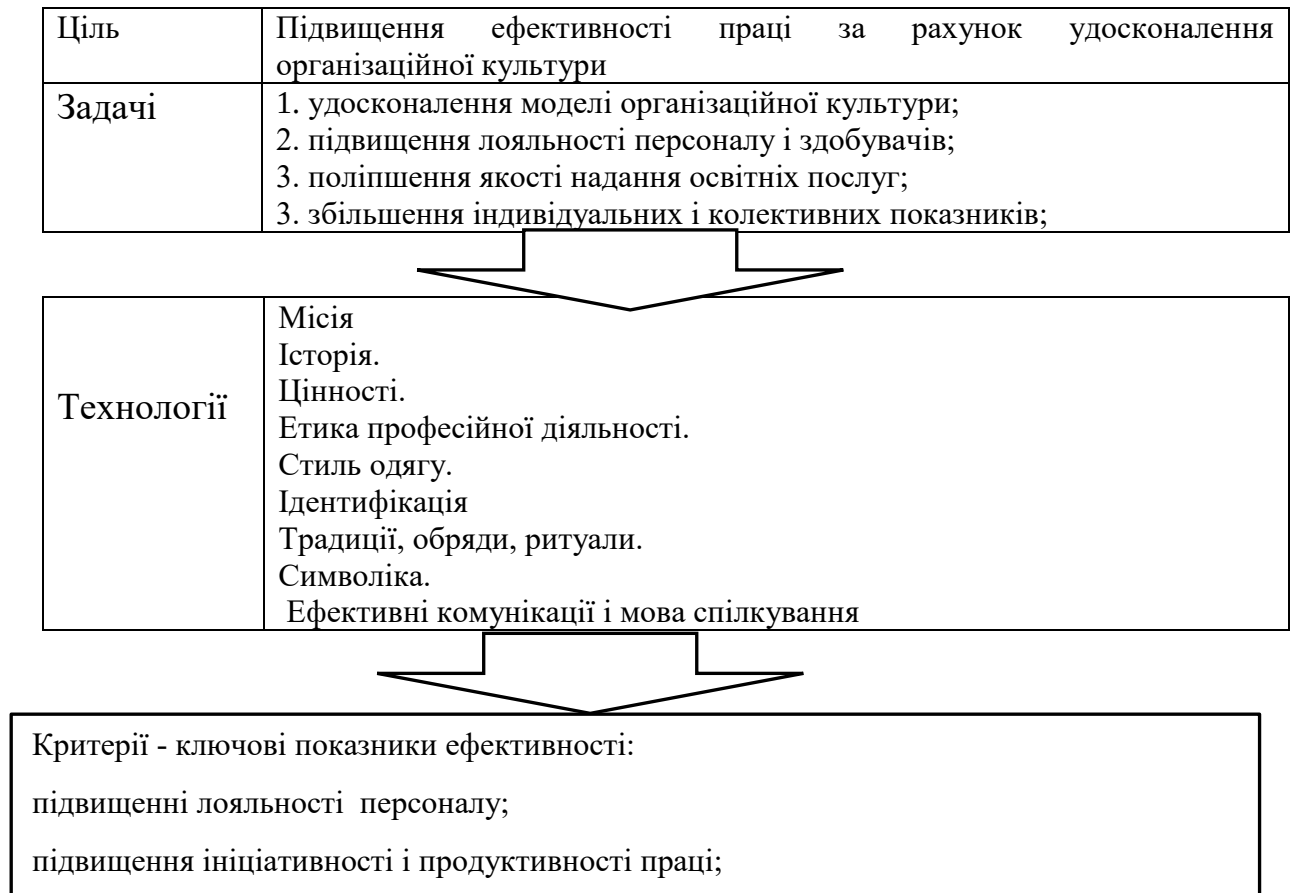


Рисунок 3.6. - Удосконалена модель організаційної культури ОДАУ

Джерело: Побудовано автором

3. Мета. Згідно з аналізом показників ОДАУ за 2020-2022 роки: обсяги фінансових надходжень зросли. При цьому зовнішнє середовище організації є не стабільним. У внутрішньому середовищі робота зводилася до миттєвого вирішення задач в умовах дедлайну, ненормованим графіком роботи і пасивної кадровій політиці. Це знизило рівень лояльності до організації і продуктивності праці, знизило якість надання освітніх послуг.

4. Цінності. Для ринкового успіху ключовими цінностями є - активність, ініціативність, індивідуалізм, змагальність. Для кланової культури ключовими цінностями є - колективізм, особиста відданість організації, дисципліна на певному рівні, альтруїзм. На прикладі досліджуваної організації треба поєднати максимальні результати сьогодні і перемогу в конкурентній боротьбі

з довгостроковим розвитком шляхом якісного надання освітніх послуг, правильного морально-психологічного клімату і збереження сімейних відносин між співробітниками. Таким чином, пропонувані цінності ОДАУ:

- «Ласкаво просимо в лідери» (яскраво виражений сенс стратегії і всіх цінностей ринкової культури);
- «Командний успіх в твоїй унікальності» або «Успіх командної роботи в індивідуальності і внеску кожного». Поєднання індивідуалізму і колективізму двох культур, мотивуючий посил «ти - найкращий в команді» відповідає потребам досліджуваного персоналу;
- «Чарівний пендель потрібен тільки невдахам, а у нас такі не працюють». Посил узгоджується з важливою цінністю для персоналу - «впевненість в собі»;
- «Ти проведеш більше часу з сім'єю, якщо зумієш зробити роботу другим будинком!» або «Ти проведеш більше часу з сім'єю, якщо зможеш побачити в роботі другий дім!». Акцент на бажане, що робота - це друга сім'я, де розуміють, підтримують і разом досягають поставлених цілей;
- «Сім'я буде пишатися тобою, якщо ти станеш кращою версією самого себе». Транслює подвійний сенс поняття «сім'я», заряджає на досягнення успіху.

5. Традиції, обряди, ритуали - термінальні цінності, а саме цінності-цілі досліджуваного персоналу: здоров'я, щасливе сімейне життя, любов, матеріально забезпечене життя, впевненість в собі, цікава робота. Інструментальні цінності (цінності-засоби): життєрадісність і почуття гумору, відповідальність і вміння тримати слово, вихованість, освіченість, чесність, незалежність. Розуміння співвідношення цілей і засобів їх досягнення важливо для реалізації традицій, ритуалів і обрядів, що пропонуються.

Традиція «Запроси на чай». В абсолютно кожній родині гостю пропонують кави або чашку чаю. Відвідувачам це має бути запропоновано. До всього відвідувачу більше захочеться приїхати не на зустріч, а на чашку чаю, за якої, як відомо, вирішується багато.

Традиція «Відчуй себе як вдома» (може стати обрядом вступу в ЗВО. Пропонується принести мінімум 3 речі з дому на роботу, які характеризує тебе якнайкраще і дозволять відчувати себе розкуто і продуктивно.

6. Етика професійної діяльності («кодекс поведінки») Опис набору стандартів повинно охоплювати найбільш часто повторювані робочі ситуації, вузькі ділянки, які характерні для діяльності організації.

Табу на фразу: «Це не моя проблема» - у нас не прийнято так говорити.

Стиль одягу (зовнішній вигляд).

7. Імідж компанії складається саме з деталей: Правильним рішенням було б мати фірмові візитки і нанесення логотипу (на одязі (наприклад, однотонна сорочка-поло з фірмовим логотипом - формує корпоративний імідж людини, на сумці і т.і. допоможе створити корпоративний стиль або зробити правильні акценти.

Таким чином, підкреслюється статус ЗВО, підтримується імідж і довіра потенційних здобувачів, а у внутрішньому середовищі - формує графічну ідентичність співробітника.

8. Ідентифікація. Організаційна ідентичність, навпаки, більшою мірою залежить від лідерства. Це те, що формує емоційний зв'язок суб'єкта і об'єкта, збільшує лояльність персоналу і дозволяє досягати максимальну силу влади, а значить і цілей організації. Іншими словами, якщо не має справедливості у відносинах між організацією і співробітниками, то, співробітник буде негативно ставитися в організації.

Якщо люди знаходять високий рівень збігу між особистими і організаційними цілями і цінностями, вони, швидше за все, досить швидко ідентифікують себе з цією організацією. Фактор конгруентності враховується на етапі підбору (грамотно складеного оголошення про пошук кандидата) і відбору персоналу, коли визначається ціннісний портрет кандидата.

Програма підтримки ініціатив «Ми вміємо чути» (конструктор компанії мрії) - закликає до відкритого вираженню ідей творчості, пропозицій щодо наповнення корпоративного життя і вдосконалення діяльності ОДАУ. Головна

умова до персоналу – пропозиція співробітником повинна бути озвучено в письмовій формі, з виділенням всіх переваг і недоліків, ступенем важливості і наявності наслідків. важлива і соціальна відповідальність з боку керівництва: наявність зворотного зв'язку в вичерпній відповіді на пропозицію і заохочення успішно впроваджених ініціатив за підсумками певного періоду. Якщо всі умови будуть дотримані, то виключиться один з негативних чинників «приходу на роботу як на свято»- довіру до начальства зросте, а залученість підвищиться.

Заохочення: раз в семестр (в залежності від результативності) за найефективніші і цікаві ідеї подячним листом сім'ї співробітника, підписаним ректором. Ведеться облік пропозицій, а в кінці року самий ініціативний нагороджується на новорічному корпоративі.

Надання якісних освітніх послуг - одна з проблем управління персоналом в досліджуваній організації. Якість послуг можна поліпшити тільки в тому випадку, коли зміни зачіпають три основні напрями - стандарти, обладнання, персонал. Підвищить рівень корпоративної культури ясне розуміння - «За надання освітніх послуг в ОДАУ відповідає кожен!».

Справжнім показником лояльності і ефективним способом її вимірювання, на думку Фреда Райхельда [88], за результатами дослідження більш ніж в 400 американських компаніях, стала концепція NPS (Net Promoter Score) або так званий «Індекс чистої підтримки». Дослідження будується на базі питання: «З якою ймовірністю Ви порекомендуєте нас друзям, в якості місця для роботи, навчання?». Персонал і здобувачі ОДАУ оцінюють вибір по 10-ти бальною шкалою. За результатами відповідей всі респонденти діляться на три групи (Таблиця 3.7).

Показник NPS розраховується як різниця між процентними співвідношенням промоутерів і критиків. Чим вище частка промоутерів, тим вище NPS компанії, тим більше позитивної інформації про неї отримує ринок, тим більше потенційних працівників і здобувачів виберуть ОДАУ. Крім того промоутери - це найактивніша частина персоналу організації.

Таблиця 3.7 - Категорії лояльності персоналу і здобувачів

Промоутери	Нейтрали	Критики
Дали оцінку 9-10	Дали оцінку 7-8	Дали оцінку 0-6
Працівники і здобувачі, які лояльні до ОДАУ і готові рекомендувати його своїм знайомим (так звані «Адвокати»).	Пасивні працівники і здобувачі, які в цілому задоволені ОДАУ, але не відрізняються прагненням рекомендувати його іншим.	задоволеність персоналу і здобувачів ОДАУ мінімальна. Можливо, знаходяться в пошуку альтернативи.

Джерело: Побудовано автором на основі [88].

Вимірювання NPS / CSI потрібні для досягнення завдань:

- відстежити динаміку взаємодії з персоналом - провести моніторинг задоволеності працівників і здобувачів. Розрахунок індексу NPS / CSI (індекс задоволеності) дає можливість оцінити результати проведення заходів з навчання персоналу, профорієнтації і реалізації методів мотивації.

Розрахунок показників лояльності співробітників до організації дає можливість визначити місце ОДАУ в сегменті ринку праці і виробити подальшу стратегію його розвитку.

Турбота про співробітника, що сприймається як організаційна підтримка, транслюється в: благополуччя співробітників, створення комфортних (час праці поєднується з часом відпочинку, турбота про здоров'я) і безпечних умов праці, звернення уваги до потреб, - головне за заходом повинна стояти мета.

З метою підвищення лояльності, згуртування колективу і поліпшення побутових умов праці - рекомендується виділити місце для комфортної зміни праці на відпочинок за прийомом їжі. До того ж, це виключає можливість таких ситуацій, коли в кабінеті, де відбувається зустрічі зі здобувачами, викладач обідає.

Здатність підвищити ефективність, попередити професійне вигорання, розв'язати конфлікт - допоможе корпоративний психолог. Психолог необхідний, тому що він допомагає головному ресурсу - людям.

Від допомоги по телефону до тренінгу, співпраця з питань мотивації і заохочення співробітників, навчання тайм-менеджменту в ім'я проголошення цінності часу, такий фахівець допомагає співробітникам і в рішенні особистих проблем. А якщо вдома і на роботі гармонія - то і праця найбільш продуктивна.

9. Ефективні комунікації і мова спілкування. Пропонується створення внутрішньо фірмових каналів зв'язку. Передбачається технічне нагадування про важливе, щоб уникнути непотрібної витрати персональних ресурсів і мінімізація загроз під популярною назвою «людський фактор»; скорочення документообігу. Рекомендується впровадження електронного документообігу і створення інформаційного порталу баз даних.

Розробка і впровадження організаційної культури потребує деяких матеріальних затрат, які на наше переконання досить швидко окупляться (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Витрати на впровадження удосконаленої моделі корпоративної культури ОДАУ (проект на 2024 рік)

Назва витрат	Кількість	Ціна, грн..	Вартість	Обґрунтування
1	2	3	4	5
замовлення друку логотипу на одязі	50	300	15000	Кількість футболок з урахуванням НПП, що займаються профорієнтацією
замовлення однотонних сорочок-поло	50	500	25000	Кількість футболок з урахуванням НПП, що займаються профорієнтацією
друк візиток з логотипом ОДАУ для НПП з науковим ступенем	141 (100 шт.)	350	49350	Відповідно до штатного розкладу по 100 шт. на кожне ім'я
друк брошур про організаційну культуру	50	300	1500	Розраховано по 1 штуці на кожен структурний підрозділ, а також як подарунки партнерам, що дозволить продовжити терміни відносин.
Проведення новорічного корпоративну	50	1000	50000	Розраховано на % колективу (відповідно до опитування бажаючих відвідувати захід)

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
Створення корпоративного багатофункціонального порталу	1	10000	10000	Оренда готових рішень, наприклад, програми «Бітрікс»
«Індекс результативності» 1 раз у семестр	1 раз у семестр	15000	30 000	Виплачується структурному підрозділу в разі досягнення поставлених цілей і потрібних показників (публікації, патенти, проведення заходів, перемоги у конкурсах і ін.) раз у семестр
Облаштування кімнат відпочинку і обідньої перерви	17	3000	51000	Виходячі з кількості основних структурних підрозділів (закупка мікрохвильовок, чайників, посуду)
психолог на аутсорсингу	1 раз у семестр на 3 години	3000	6000	Тригодинні зустрічі раз в семестр з НПП забезпечать профілактику професійного вигорання і збільшать продуктивність
Всього витрат на рік			237 850	

Джерело: Побудовано автором

За наведеними розрахунками на розвиток корпоративної культури необхідно витратити 237 850 грн.

Організаційну культуру доцільно розглядати крізь призму не тільки економічних, але соціальних показників. Як вже зазначалося удосконалення корпоративної культури буде сприяти підвищенню продуктивності праці і як наслідок збільшенню ефективності діяльності персоналу ОДАУ.

Запропоновані заходи з удосконалення кадрової Одеського державного аграрного університету, на нашу думку, дозволять значно підвищити результативність і ефективність діяльності організації.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої в роботі мети з науково-теоретичного обґрунтування та розробки прикладних рекомендацій, щодо формування кадрової політики в закладах вищої освіти та її удосконалення було проведено дослідження і вирішені завдання, що дозволило дійти наступних висновків:

1. Кадрової політика має різноманітне і складне значення, і розглядається в контексті управління у широкому і вузькому сенсі. Проведений аналіз тлумачень поняття «кадрова політика» дозволив визначити найбільш важливі його ознаки: сукупність правил, принципів, методів, форм, ідей, вимог, критеріїв щодо роботи з персоналом; напрямок роботи з персоналом підприємства; спрямованість на планування, відтворення, ефективне використання та розвиток персоналу, його стимулювання та мотивацію.

Отже, кадрова політика розглядатися як певна система, що містить багато складових від узагальнених теоретичних поглядів: принципів, правил, форм, до конкретних заходів, методів у сфері управління персоналом та кадрової роботи.

2. Основна ціль кадрової політики полягає у створенні оптимального співвідношення процесів формування, оновлення і збереження чисельності та якісного складу персоналу відповідно до вимог чинного законодавства, потреб самої організації та станом ринку праці. Для формування та реалізації раціональної кадрової політики управлінський апарат повинен мати ефективну систему аналізу з точним прогнозом розвитку кадрової ситуації, зокрема і довгострокову перспективу.

3. При формуванні кадрової політики та кадрової стратегії ЗВО необхідно враховувати наступні особливості, що характеризують кадровий склад науково-педагогічних працівників (НПП): наявність у ЗВО сформованих науково-педагогічних колективів, що спираються на наукові школи, традиції, досвід своїх вчителів; надання допомоги молодим

науковцям; процес залучення до науково-педагогічної роботи сумісників з числа керівників та провідних фахівців виробництва; сформована система підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

4. Дослідження соціально-економічних передумов формування кадрової політики виявили наступні тенденції: кількість закладів вищої освіти в Україні за останні 10 років виявило стійку тенденцію до зменшення; аналіз кількості закладів вищої освіти Одеської області виявив, що лише 13 з них було засновані до 1991 року; частка витрат на вищу освіту у відсотках до видатків зведеного бюджету протягом 2000–2022 рр. мала тенденцію до зростання від 4,2% до 7,0%; за період, що досліджується, кількість здобувачів вищої освіти зменшилась на 880 тис. осіб, або на 36,4 %.

В Україні сформована система вищої освіти, що включає в себе навчальні заклади різних форм власності (державної, приватної та комунальної), які спрямовані на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до потреб економіки країни.

5. Основним завданням управління персоналом Одеського державного аграрного університету є його мобілізація на постійне і послідовне підвищення результатів діяльності університету, яка реалізується за допомогою таких засобів: підбір і відбір кваліфікованих та зацікавлених співробітників; ефективне використання здібностей персоналу; вдосконалення системи його мотивації; підвищення рівня задоволеності працею персоналу; розвиток і підтримку на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу; забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; управління кар'єрою працівників; удосконалення методів оцінки персоналу.

Виявлено стійку тенденцію до зростання кількості здобувачів вищої освіти в ОДАУ. За період, що досліджується загальна чисельність здобувачів вищої освіти зросла майже у 1,5 рази, а кількість аспірантів/ докторантів майже у 2 рази.

У зв'язку з цим, плата за навчання та науково-дослідні послуги, що становить основну частку надходжень зростає з року в рік, вказуючи на зростання попиту на освітні та науково-дослідні послуги.

Загальна кількість НПП у 2019 році було 167 НПП, і ця кількість зросла до 170 в 2023 році. Питома вага чисельності докторів і кандидатів наук становить 63,53% - кандидати наук та 19,41 % доктори наук відповідно. З аналізу структури персоналу за стажем видно, що найбільшу групу складають НПП зі стажем роботи 10-20 років.

Університет систематично розширює свою діяльність для підвищення кваліфікації, спрямованої на розвиток компетентностей викладачів, їх майстерності та педагогічної культури, а також особистісних якостей, оновлення знань, навичок та методів педагогічної діяльності.

Усього за 2022 рік науковцями Університету видано 436 публікацій у виданнях різного рівня. Кількість наукових публікацій, які були опубліковані в міжнародних наукометричних базах даних Scopus та Web of Science, вказує на значний ріст протягом трьох років.

6. Кадрова політика Одеського державного аграрного університету спрямована на те, щоб професіоналізм, досягнення стабільно високих результатів і дотримання корпоративних цінностей Університету були необхідною умовою і гарантією кар'єрного росту співробітників.

За допомогою SWOT-аналізу виявлено сильні сторони кадрової політики Одеського державного аграрного університету: стабільність і популярність, позитивна репутація, підтримка місцевої адміністрації, не нормований робочий час для НПП.

Слабкими сторонами кадрової політики Одеського державного аграрного університету є такі, як відсутність системи адаптації нових працівників, неефективна система мотивації працівників, недостатньо ефективна система підбору та найму персоналу, посилення міграційних процесів: відтік кваліфікованого персоналу.

Визначено, що тип кадрової політики в Одеському державному аграрному університеті характеризується як реактивний, де у працівника та університету відсутні спільні цілі та цінності, зате мають місце інтереси: у Одеського державного аграрного університету до працівника як «робочої сили», а співробітник використовує можливості університету для задоволення своїх потреб. При цьому керівництво університету не має чітко збудованої кадрової стратегії щодо персоналу, а робота відділу кадрів спрямована лише на ліквідацію негативних наслідків, що виникають у кадровій структурі підприємства.

7. До базових принципів стратегії управління персоналом в ОДАУ запропоновано віднести такі: стимулювання впливу соціально-економічних факторів на кінцеві показники якості надання освітніх послуг та ефективності здійснення наукової діяльності; розвиток персоналу, що здатний забезпечити конкурентні переваги ОДАУ на ринку освітніх послуг; визначення оптимальної величини довгострокових інвестицій у професійний розвиток персоналу ОДАУ; застосування системи показників оцінки рівня компетентності НПП; забезпечення соціального партнерства і довіри між Університетом і персоналом.

Виходячи із місії та діючої стратегії ОДАУ, з урахуванням дослідження ринку праці визначено стратегічні напрямки і їх зміст у сфері управління персоналом.

Визначено структуру моделі стратегічного управління персоналом ОДАУ, що залежить від ефективного мотиваційного механізму, який сприятиме підвищенню якості персоналу на основі економічної участі працівників, але розподіл організацією витрат і переваг спеціальної підготовки приводитиме до зниження плинності кадрів і, крім того, до підвищення сукупної віддачі від інвестицій у спеціальну підготовку персоналу.

8. На основі проведених досліджень зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності Університету та проблем, що існують в його кадровій політиці визначено основні положення та мету кадрової політики ОДАУ.

За результатами проведених досліджень визначено, що ключовими пріоритетами Кадрової політики ОДАУ мають бути:

- 1) залучення, розвиток та утримання високопрофесійних співробітників;
- 2) використання передових методів управління персоналом, удосконалення діяльності відділу кадрів;
- 3) управління командою високопотенційних співробітників Університету;
- 4) підтримка інновацій та перетворень у ЗВО;
- 5) створення та вироблення спільних цінностей, соціальних норм, правил, що регламентують поведінку працівника;
- 6) підвищення позитивного іміджу та довіри партнерів до університету.

Базовими напрямками Кадрової політики ОДАУ визначено: удосконалення організаційної структури; планування, підбір та розстановка кадрів; навчання, підготовка та перепідготовка персоналу; вдосконалення системи управління результативністю та мотивації працівників; формування корпоративної культури.

9. Виділено основні недоліки існуючої організаційної культури: відсутність мети, місії та стратегії управління персоналом; слабкі суб'єктивні і об'єктивні елементи культури; недостатній стимулюючий ефект оплати праці; велика зарегульованість і ускладненість внутрішніх комунікацій; пасивна кадрова політика.

Розроблено ефективну модель організаційної культури ОДАУ і заходи з її впровадження. Визначено суму матеріальних затрат на впровадження удосконаленої моделі корпоративної культури ОДАУ, які на наше переконання досить швидко окупляться.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582> (дата звернення 25.10.2023).
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ, 2011. 468 с.
3. Бичкова А.В. Управління персоналом: Навч. посібник. Київ, 2005. 200 с.
4. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(37), 2014. с. 171-174.
5. Борщ В. І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3(37). URL: rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323 (дата звернення 22.05.2023).
6. Бутенко І.А., Курносова А.В. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7–11.
7. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.
8. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч. посіб. для студ. вищих закл. освіти]. Київ, 2003. 419 с.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ, 2001. 1440с
10. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

11. Виноградський М. Д., Виноградська, А.М., Шкапова О.М. *Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ, 2009. 502 с*
12. Виноградський М. Д., Виноградська, А.М., Шкапова О.М. *Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ, 2009. 502 с*
13. Вихристюк М.О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. *Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. Харків. 2011. С. 47*
14. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.
15. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php> (дата звернення 25.10.2023).
16. Воронкова В. Г. *Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. Київ, 2006. 576 с.*
17. Воронкова В. Г. *Кадровий менеджмент. Київ, 2004. 192 с.*
18. Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5. С. 155–159.*
19. Гуткевич С.О., Лазоренко Л. В. Система управління персоналом у підприємствах України в сучасних умовах. «Бізнес і наука : вектори співпраці»: міжнар. наук. -практ. бізнес-форум, 18-22 трав. 2009 р., смт. Партеніт, Велика Алушта, Крим, Україна /Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія» ... [та ін.]. Симферопіль, 2009. - С. 6-7.
20. Глебова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях *Молодий вчений*, № 12 (27). Частина 1, 2015 р., с. 159-163.
21. Гончаров Ю.В., Федоряк Р. М., Бережна Ю. Б. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка. 2017. №6.*

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624> (дата звернення 25.09.2023).

22. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2014. № 1 (63). С. 148–155.

23. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148–155.

24. Держбюджет на 2023 рік: видатки на освіту та науку / МОН. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/derzhbyudzheth-na-2023-rik-vidatki-na-osvitu-ta-nauku> (дата звернення 15.06.2023).

25. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.

26. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (дата звернення 22.10.2023).

27. Дідур Г.І. Напрямки формування та реалізації ефективної кадрової політики в аграрній сфері. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2021. Випуск 2. с. 15-25

28. Довгань Л., Каракай Ю., Сімченко Н. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: [монографія]. Київ, 2009. 320 с.

29. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 15-20.

30. Єдина електронна база даних з питань освіти. <https://info.edbo.gov.ua/>

31. Єлецьких С.Я. Стратегічні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Научный вестник ДГМА*. № 2 (17Е), 2015. с.219-224

32. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 848- VIII від 26.11.2015
33. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014
34. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ». 2010. 378 с.
35. Звіт ректора ОДАУ за 2020 рік. https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/Zvit_rektora_Broshkova_ODAU_2020.pdf (дата звернення 18.08. 2023).
36. Звіт ректора ОДАУ за 2021 рік. https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2022/01/ODAU_zvit_rektora_2021.pdf (дата звернення 18.08. 2023).
37. Звіт ректора ОДАУ за 2022 рік. https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/ODAU_Zvit_rektora_2022.pdf (дата звернення 18.08. 2023).
38. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні*. 2015, Випуск 16. С.160-165.
39. Капінос Г.І., Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 2. С. 52-56
40. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm (дата звернення 8.07. 2023).
41. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.

42. Криворучко О.М. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. праць. Харків, 2011. С. 59–68.
43. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2006. 308 с.
44. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4(2). С. 275–279.
45. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків, 2010. 236 с.
46. Мазило Т. В. Основні напрямки активної кадрової політики комерційного банку. *Сучасні тенденції в розвитку банківської системи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2014. Т. I. С. 138–140.
47. Майсюра О. М. Формування кадрів інноваційного типу – нової генерації трудового потенціалу країни. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №11. С.173–179.
48. Малигіна, І.В. Кадрова політика у сфері освіти як складник державної кадрової політики в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том 30 (69) № 1. С. 85-90.
49. Малигіна, І.В. Особливості реалізації державної кадрової політики у сфері освіти в Україні. *Публічне урядування*, 2019. (2 (17), С. 174-187.
50. Мартиненко В.П., Руденко Н.В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900>. (дата звернення: 11.05.2023)
51. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 440-443.

52. Михайлова О.С., Островерхий В.В., Скрипник Р.А. Організація кадрової політики в аграрних підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 24. С. 61-64.
53. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь, 2008. 19 с.
54. Никифоренко В.Г. Організаційна складова управління розвитком людських ресурсів: монографія. Одеса: Атлант, 2010. 352 с.
55. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. 2023. Київ. 64 с.
56. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
57. Паска І.М. Формування та реалізація державної кадрової політики в аграрному секторі України. *Економіка та управління АПК*. 2015. № 1. С.24-29.
58. Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3 (65). С.11-37.
59. Положення про забезпечення якості освітньої діяльності в Одеському державному аграрному університеті, затвердженого наказом ректора 238-заг від 28.08.2020.
60. Положення про підвищення кваліфікації (стажування) педагогічних і науково-педагогічних працівників Одеського державного аграрного університету, затвердженого наказом ректора №22-заг від 03.01.2020
61. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» № 800 від 21.08.2019
62. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства: навч. посібн. Київ, 2009. С. 243.

63. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С.50-55.
64. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *«Економічний вісник Запорізької інженерної академії»*. 2013. с.177-187.
65. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах становлення суспільства знань. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 4 (7). С. 12-16.
66. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Управління розвитком кадрової політики у системі вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2021. № 3 (30). С. 44-51.
67. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
68. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Вінниця: *Економічний часопис-XXI*, 2012. С. 3-12.
69. Супруненко М., Драган О. Формування ефективної кадрової політики організації. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*, 2014 р. Київ, 2014. Ч. 3. С. 213–215.
70. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 125–127
71. Управління персоналом організації: Під ред. А.Я. Кібанова. Київ, 2008. 638 с.
72. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / за заг. ред. Л. К. Семів; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. Київ, 2011. 406 с.
73. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2006. 488 с.
74. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2015. № 3. С. 217–223.

75. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 171-178.
76. Чурсіна Л.А. Сертифікація персоналу: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2014. 314с.
77. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
78. Шаульська Л.В. Розвиток економіки знань як передумова трансформації сфери зайнятості. *Теоретичні і прикладні проблеми моделювання сталого розвитку економічних систем*: моногр. / за ред. Т.В. Орехової. Донецьк: Сучасний друк, 2013. С. 415–421.
79. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2016. № 5. Т. 1. С. 63–67.
80. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. К. : Знання, 2004. 688 с. 21.
81. Щербак В.Г. Тенденції поширення інтелектуальної праці як чинник розвитку трудового потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 10. С. 105 – 110.
82. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики : [монографія]. К. : МАУП, 1997.176 с.
83. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С.192-198.
84. Язлюк, Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191–198
85. Якушев А.В. Залучення та набір персоналу через систему Інтернет. *Управління персоналом*. 2008. №12. С. 47–50.
86. Buehner R. Personal management. Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005.

87. Motivation within a creative environment (Мотивація в творчому середовищі). *The Times* 2010. URL: <http://www.thetimes100.co.uk/case-study-motivation-within-creative-environment-89-405-1.php?profession&op=view&id=808> (дата звернення 8.07. 2023).

88. Reichheld F. F. «One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81(12). P. 46–54.