

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Романишин Дмитро Юрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“Удосконалення управління рухом персоналу організації в умовах його
розвитку”

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Д. Ю. Романишин

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВНЗ – вищий навчальний заклад;

Університет - «Університет економіки та права «КРОК»;

ПЗВО - приватний заклад вищої освіти;

МАУП – Міжрегіональна академія управління персоналом;

ЛНУ – Львівський національний університет;

НПП – науково-педагогічні працівники;

Абс. – абсолютний;

Відн. – відносний;

Грн. – гривня;

Див. – дивіться;

ЗУ – закон України;

Р. – рік;

Рис. – рисунок;

Рр. - роки

Табл. – таблиця;

Тис. – тисяча;

Тис. грн. – тисяч гривень;

Чол. – чоловік;

Дж. – джерело;

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальних теоретичних та практичних аспектів щодо управління персоналом організації в умовах її розвитку, дослідження існуючої системи управління персоналом організації, та розробку рекомендацій щодо удосконалення цих процесів з метою оптимізації витрат та досягнення стратегічних цілей організації.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління рухом персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» в умовах його розвитку. Для досягнення цієї мети автором здійснено аналіз існуючої системи управління рухом персоналу Університету, досліджено ці процеси в інших вітчизняних та зарубіжних ВНЗ, та надано практичні рекомендації для покращення управління кадровими ресурсами.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес управління рухом персоналу організації в умовах її розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти щодо управління персоналом організації в умовах його розвитку, та розробка рекомендацій щодо удосконалення цих процесів.

У кваліфікаційній роботі використовувалися діалектичний метод пізнання дійсності, метод узагальнення, метод порівняння, метод теоретичного аналізу та економіко-статистичний аналіз.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 98 стор., 16 табл. та 42 дж.

Ключові слова: персонал, система управління, мотивація, розвиток, утримання.

ABSTRACT

The qualification work is dedicated to the study of relevant theoretical and practical aspects of personnel management within an organization during its development, examining the existing personnel management system of the organization, and developing recommendations for the improvement of these processes with the aim of optimizing costs and achieving the strategic goals of the organization.

The purpose of this qualification work is to develop practical recommendations for improving the management of personnel movement at the University of Economics and Law "KROK" in the context of its development. To achieve this goal, the author conducted an analysis of the existing personnel movement management system at the University, investigated these processes at other domestic and foreign higher education institutions, and provided practical recommendations for enhancing the management of human resources.

The object of the study in this qualification work is the analysis of the processes of personnel movement management at an organization under its development.

The subject of the study includes the theoretical and practical aspects of personnel management of an organization in the context of its development, as well as the development of recommendations for the improvement of these processes.

The qualification work employs the dialectical method of cognition of reality, the method of generalization, the method of comparison, the method of theoretical analysis and economic-statistical analysis.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, and conclusions. The total volume of the qualification work is 98 pages, including 16 tables and 42 references

Keywords: personnel, management system, motivation, development, detention.

ТЕМА. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРНАГІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЙОГО РОЗВИТКУ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРНАГІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЇЇ РОЗВИТКУ	11
1.1 Сутність поняття управління персоналом та наукові підходи до його впровадження.....	11
1.2. Теоретико-методичні засади управління рухом персоналу організації.....	20
1.3. Моделі та механізми управління рухом персоналу організації в умовах її розвитку.....	27
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТУ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»	37
2.1. Аналіз структури та системи управління ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК».....	37
2.2. Аналіз системи мотивації та розвитку персоналу ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК».....	47
2.3. Оцінка організаційно-економічних процесів управління та фінансово-економічних показників діяльності ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК».....	52
2.4. Визначення результативності та економічної ефективності діяльності ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК».....	62
Висновки до розділу 2.....	71

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК» В УМОВАХ ЙОГО РОЗВИТКУ.....	72
3.1 Обґрунтування напрямів управління рухом персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».....	
3.2. Розробка пропозицій щодо управління рухом персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».....	72
3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження заходів з управління рухом персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».....	76
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. В умовах стрімкого розвитку системи вищої освіти в Україні та зростання конкуренції на освітньому ринку, ВНЗ, зокрема приватні університети, стикаються з необхідністю удосконалення управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Управління рухом персоналу є одним із найважливіших компонентів успішного функціонування ВНЗ, що безпосередньо впливає на його здатність адаптуватися до нових умов, зокрема до змін у соціально-економічній ситуації, швидкого розвитку технологій та впливу глобальних тенденцій на освітню сферу. Так, на тлі змін у світовій економіці, які зачіпають і Україну, зростає потреба в підвищенні якості управлінських практик, що включають процеси підбору, адаптації, розвитку і підтримки кадрового потенціалу.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (далі – Університет) є одним із провідних приватних закладів вищої освіти (далі - ПЗВО) в Україні, який активно розвивається та прагне утримувати високий рівень якості освітніх послуг і конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети Університет повинен забезпечувати належний рівень управління рухом персоналу, адже це є передумовою його ефективного функціонування, розвитку та адаптації до сучасних викликів. Враховуючи, що приватні ВНЗ зазнають особливої конкуренції в умовах обмежених ресурсів, удосконалення системи управління кадрами має критичне значення для досягнення стратегічних цілей закладу. В роботі будуть вивчатися практики щодо управління персоналом зарубіжних університетів, так як вони показують, що існують певні напрямки для вдосконалення у сфері управління рухом персоналу, зокрема в аспектах його мотивації, розвитку, адаптації та утримання кращих фахівців.

Проблема дослідження. Сучасна система управління кадрами Університету, хоча й досить розвинена, все ще потребує вдосконалення з огляду на сучасні потреби та виклики. Проблема полягає у відсутності

комплексного підходу до управління рухом персоналу, що охоплює всі етапи життєвого циклу співробітника в організації - від підбору кадрів до завершення трудових відносин. Недосконалість деяких процесів, зокрема оцінювання, адаптації, мотивації та розвитку персоналу, негативно позначається на ефективності роботи Університету та плинність кадрів, що, у свою чергу, впливає на загальний рівень якості освітніх послуг, репутацію закладу та його здатність утримувати кваліфіковані кадри. Отже, необхідність пошуку шляхів покращення управління рухом персоналу в Університеті є вкрай актуальною.

Ступінь розробки теми. Проблематика управління персоналом досліджувалась багатьма науковцями як в Україні, так і за кордоном, однак специфіка управління рухом кадрів у приватних вищих навчальних закладах в Україні, особливо в умовах війни, економічних проблем пов'язаних з нею, міграції розвитку, досліджена лише частково. Літературний огляд показує, що наявні дослідження здебільшого орієнтовані на загальні аспекти управління персоналом та не враховують особливостей функціонування вищих навчальних закладів приватного сектору. Таким чином, виникає необхідність подальшого дослідження з фокусом на вдосконаленні управління рухом персоналу у ВНЗ з урахуванням специфіки їх розвитку та сучасних викликів. Це обґрунтовує важливість обраної теми та її актуальність для освітніх закладів, які прагнуть до стабільного зростання та покращення якості послуг.

Мета дослідження. Основною метою даної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління рухом персоналу у ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» в умовах його розвитку. Для досягнення цієї мети необхідно проаналізувати існуючу систему управління рухом персоналу, виявити її сильні та слабкі сторони, а також запропонувати ефективні заходи для покращення управління кадровими ресурсами.

Завдання дослідження включають:

1. Дослідження теоретичних основ управління рухом персоналу організації в умовах її розвитку.
2. Аналіз існуючої структури та системи управління персоналом

Університету.

3. Дослідження системи мотивації та розвитку персоналу Університету.
4. Здійснення оцінки фінансово-економічної ефективності Університету та існуючих процесів з управління персоналом.
5. Визначення основних напрямків вдосконалення управління рухом персоналу.
6. Розробка практичних пропозицій для покращення процесів управління персоналом з обґрунтуванням економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління рухом персоналу організації в умовах її розвитку.

Предмет дослідження – управління рухом персоналу організації в умовах його розвитку.

Методи дослідження. У процесі проведення дослідження використовувалися такі методи: методи теоретичного аналізу для оцінки існуючих процесів з управління персоналом, економіко-статистичний аналіз для оцінки ефективності впроваджених пропозицій, метод порівняння для розробки рекомендацій з покращення політики з управління персоналом.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності впровадження інтегрованого підходу до управління рухом персоналу в Університеті. Це дозволить підвищити рівень кадрового забезпечення, ефективність навчального процесу та загальну конкурентоспроможність закладу. Запропоновані рекомендації базуються на особливостях приватного ВНЗ, що дозволяє адаптувати управління персоналом до сучасних вимог та викликів ринку освітніх послуг.

Практична значущість. Розроблені у дослідженні рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність Університету для підвищення ефективності управління персоналом, що сприятиме його стійкому розвитку та досягненню стратегічних цілей. Вдосконалення процесів кадрового менеджменту дозволить Університету не лише підвищити якість освітніх

послуг, але й покращити імідж серед абітурієнтів, студентів та роботодавців.

Апробація результатів. Основні положення дослідження, зокрема рекомендації з удосконалення управління рухом персоналу, були представлені під час захисту звіту з практики, де отримали позитивну оцінку та схвалення, що свідчить про перспективність запропонованих змін.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Перший розділ містить визначення поняття управління персоналом, описує наукові підходи, моделі та механізми управління рухом кадрів. Автор акцентує увагу на класичних та сучасних підходах, таких як стратегічний, психосоціальний і системний підходи. Другий розділ присвячений аналізу структури, системи управління, системи мотивації та розвитку персоналу, існуючих процесів управління рухом персоналу та оцінці їх ефективності, аналіз фінансової ефективності Університету. У третьому розділі представлено розроблені рекомендації з удосконалення кадрової політики, а також обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження: Пітер Друкер (Peter Drucker) «Практика менеджменту», Майкл Армстронг (Michael Armstrong) «Управління Людськими Ресурсами», Офіційний сайт Університету (krok.edu.ua), «Декларація Університету», «Статут ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», «Положення про структурні підрозділи», «Про введення в дію штатного розпису Університету», «Moodle», «Кабінет студента», «Стратегія та пріоритети розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності», «Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти та освітньої діяльності», «Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників», «Звіти про діяльність Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК», «Звіти про рух грошових коштів та фінансовий стан, Університету», В. Г. Алькема, О.С. Кириченко. Навчальний посібник «Менеджмент організацій», інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЇЇ РОЗВИТКУ

1.1. Сутність поняття управління персоналу та наукові підходи до його впровадження

Управління персоналом - це систематичний процес планування, організації, спрямування та контролю за ефективністю праці та розвитком персоналу в організації. Сутність управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити відповідність кадрів завданням організації, підтримувати їхню продуктивність та розвивати їхній потенціал. Низка наукових підходів була розроблена для ефективного впровадження управління персоналом, найбільш відомі з них: стратегічний, класичний, системний (інтегрований), психосоціальний, тощо.

Стратегічний підхід в управлінні персоналом визначається як систематичний і цілеспрямований підхід до управління ресурсами людського капіталу з метою досягнення стратегічних цілей організації. Цей підхід передбачає взаємодію з стратегією організації, де керівництво визначає, як персонал може сприяти досягненню ключових цілей і завдань. Основні елементи стратегічного управління персоналом включають: аналіз потреб в персоналі, розробку кадрової стратегії, мобілізацію та розвиток персоналу, оцінку продуктивності, адаптацію до змін, мотивацію та утримання персоналу.

Багато вчених вивчали та продовжують вивчати стратегічний підхід в управлінні персоналом, серед яких: Пітер Друкер (Peter Drucker), Майкл Армстронг (Michael Armstrong), Фредерік Тейлор (Frederick Taylor) і Генрі Файоль (Henri Fayol), Гері Деслер (Gary Dessler), тощо.

Пітер Друкер один із найвідоміших мислителів у сфері менеджменту, який вважав управління персоналом ключовим аспектом організаційного успіху.

В своїй праці «Практика менеджменту» («The Practice of management»), 1975 [1], Друкер стверджував, що працівники є найціннішим ресурсом організації. Компанії повинні ставитися до людей так само, як до інших стратегічних активів, інвестуючи в їхній розвиток і зберігаючи їхню мотивацію. Відповідно до цього підходу - розвиток професійних навичок, кар'єрне зростання та створення культури безперервного навчання є абсолютно необхідними,

Управління відповідно до цілей організації (Management by Objectives), основною ідеєю якої є те, що процес управління повинен бути орієнтований на досягнення чітко визначених цілей, узгоджених між керівниками та працівниками. Тобто, після визначення загальних цілей на рівні організації, слідує визначення конкретних цілей на рівні підрозділів і окремих працівників. Планування досягнення конкретних цілей втілюється через створення плану їх виконання з урахуванням ресурсів, термінів і можливих перешкод. Передбачений також постійний моніторинг прогресу і коригування плану та завдань, за потреби. Проводиться оцінювання результатів, відповідно до початкових цілей, а також здійснюється оцінювання ефективності роботи. Щодо практичних рекомендацій, то Пітер Друкер радить встановлювати чіткі та вимірювані цілі, здійснювати визначення відповідальних осіб і термінів виконання, надання зворотного зв'язку на всіх етапах процесу.

Відповідно до цієї концепції, керівники й співробітники разом визначають цілі, до яких будуть прагнути. Це створює мотивацію та відповідальність.

Друкер також вважав, що централізовані структури стримують ефективність і розвиток. Децентралізація дозволяє залучати більше людей до ухвалення рішень, підвищуючи продуктивність і мотивацію. Вчений обґрунтував корисність та ефективність делегування відповідальності на нижчі рівні, так як це надає працівникам можливості та повноваження для прийняття рішень.

Вчений підкреслював важливість інновацій як джерела конкурентної переваги. Співробітники повинні мати свободу для творчості та впровадження нових ідей. Серед практичних рекомендацій, окрім іншого, сприяння ініціативам працівників, визнання та надання винагороди за інновації.

Щодо соціальної відповідальності, то вчений наголошував на необхідності дотримання етичних стандартів і відповідальності компанії перед суспільством, які, відповідно до Друкера, створюються шляхом забезпечення справедливих умов праці та участь у соціальних проєктах та екологічних ініціативах.

Постійний моніторинг і оцінка роботи персоналу є основою для вдосконалення процесів, тому необхідно проводити регулярні оцінювання ефективності. Також Друкер працював над розробкою систем зворотного зв'язку. Пітер Друкер вважав, що успіх організації залежить від системного підходу до управління персоналом, заснованого на розвитку, відповідальності, інноваціях і чітких цілях. Його підхід залишається актуальним і сьогодні, особливо в умовах швидких змін на сучасному ринку праці.

Стратегічний підхід в управлінні персоналом відповідно до іншого всесвітньо відомого вченого - Майкла Армстронга (Michael Armstrong), досліджений в його праці «Управління Людськими Ресурсами» («A handbook on Human Resources Practice»), 2003 [2]. Майкл Армстронг, розробив модель стратегічного підходу, засновану на інтеграції HR-стратегії з бізнес-цілями. Його підхід охоплює всі аспекти управління людськими ресурсами, починаючи від планування персоналу та розвитку талантів до підтримки корпоративної культури.

Серед основних принципів стратегічного управління персоналом за Майклом Армстронгом є інтеграція HR-стратегії з бізнес-стратегією. Тобто, стратегія управління персоналом повинна відповідати загальним цілям організації, сприяючи досягненню її стратегічних завдань.

Задля успіху, абсолютно необхідними є визначення довгострокових цілей організації, створення HR-стратегії для підтримки цілей та спільна робота HR-

департаменту та топ-менеджменту. Залучення, утримання й розвиток висококваліфікованих працівників є основою конкурентної переваги, відповідно до висновків вченого. Для досягнення успіху, необхідно проводити рекрутинг з використанням сучасних технологій, які забезпечать якісний пошуку та відбір кандидатів. Для утримання кваліфікованих працівників потрібно створювати сприятливі умови праці, можливості для кар'єрного росту, а також, адекватної конкурентної фінансової винагороди. Також важливим є формування бренду роботодавця та створення позитивного іміджу компанії на ринку праці.

Розвиток людського капіталу повинен здійснюватись через безперервний розвиток компетенцій працівників, що, в свою чергу, є запорукою ефективності бізнесу. Потрібно інвестувати в навчання та розвиток співробітників через тренінги, семінари та онлайн-курси. Відповідно підходу Майкла Армстронга, важливо розвивати програми індивідуальних кар'єрних траєкторій, наставництва та коучингу.

Оцінка ефективності працівників через систему управління продуктивністю (Performance Management) сприяє досягненню корпоративних цілей. Управління продуктивністю досягається шляхом встановлення чітких індивідуальних і командних цілей, регулярним моніторингом і оцінюванням досягнень.

Справедлива система фінансової винагороди та мотивації працівників підвищує їхню лояльність і продуктивність. Тому, необхідно встановлювати конкурентні заробітні плати, але не забувати також за нематеріальні стимули, як от визнання досягнень працівників та створення можливості кар'єрного зростання. Створення гнучких бонусних систем, що пов'язані з ефективністю роботи, досягненням результатів та соціальних пакетів, також підвищує лояльність та дозволяє утримувати висококваліфікованих працівників.

Корпоративна культура визначає поведінку співробітників та їхнє ставлення до роботи. Вона має бути узгоджена з цінностями та місією компанії.

Для створення корпоративної культури потрібно формулювати місії, візії та основні цінності компанії. Важливим елементом є створення системи внутрішніх комунікацій, яка допоможе поширити культуру проведення заходів присвячених визнанню досягнень працівників та святкування успіхів.

Адаптація до змін є важливою складовою виживання й розвитку компанії. Управління персоналом повинно підтримувати зміни та стимулювати інновації. В цьому контексті, організація тренінгів із управління змінами, залучення працівників до процесів змін та підтримка інновацій через мотиваційні програми та внутрішні конкурси ідей є важливими та необхідними заходами.

Дотримання трудового законодавства та соціальної відповідальності забезпечує стабільність бізнесу. Тому компаніям необхідно працювати в відповідності до законодавства в галузі праці та зайнятості, створювати безпечне робоче середовище, впроваджувати етичні стандарти у роботі з персоналом.

Ключовими особливостями підходу в управлінні персоналом Армстронга є:

- комплексність в управлінні персоналом, яка охоплює всі етапи життєвого циклу працівника в організації;
- інтеграція HR-стратегії з бізнес-стратегією;
- адаптивність: компанія повинна швидко адаптуватися до змін на ринку праці;
- підтримка інновацій: впровадження нових технологій і підходів.

Підхід Майкла Армстронга до управління персоналом — це системний, довгостроковий і проактивний процес, спрямований на досягнення бізнес-цілей шляхом ефективного управління людським капіталом. Він базується на інтеграції HR-стратегії з корпоративною стратегією, розвитку компетенцій працівників, підтримці їхньої мотивації та створенні сприятливого робочого середовища.

Стратегічний підхід в управлінні персоналом дозволяє організації оптимально використовувати людські ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Класичний підхід в управлінні персоналом виник в епоху розвитку промисловості та включав в себе концепції наукового менеджменту та адміністративного підходу. Основні представники цього підходу в управлінні персоналом - Фредерік Тейлор (Frederick Taylor). Фредерік Тейлор був американським інженером та вченим, який вніс вагомий внесок у розвиток наукового менеджменту. Його підхід відомий як "науковий менеджмент" (scientific management) і включає в себе виділення найбільш ефективних методів виконання робіт та стандартизацію їхнього виконання. Тейлор в своїй праці «Принципи наукового менеджменту» (The Principles of Scientific Management, 1911) [3] вважав, що для досягнення максимальної ефективності необхідно детально вивчати кожний вид діяльності. Це включає в себе аналіз кожного етапу процесу виконання роботи з метою визначення найкращих методів виконання. Одним із ключових аспектів наукового менеджменту є визначення стандартів продуктивності та якості. Тейлор вважав, що шлях до досягнення максимальної ефективності полягає в установленні чітких і вимірюваних стандартів оцінювання для кожного виду діяльності. Також автор вважав, що важливо підібрати правильних працівників для виконання конкретного виду роботи і надати їм необхідні навички та навчання для ефективного виконання завдань. Ідея поділу праці між керівниками і робітниками була серед принципів даного підходу, тобто керівництво відповідає за планування та організацію роботи, тоді як робітники здійснюють виконання завдань за встановленими стандартами. Принципи наукового менеджменту, розроблені Фредеріком Тейлором, стали важливою основою для розвитку подальших теорій у галузі управління та виробництва. Однак, важливо зауважити, що цей підхід також став предметом критики, зокрема за відсутність уваги до соціальних та психологічних аспектів роботи.

Важливу роль в розвитку адміністративного підходу управління відіграв Генрі Файоль (Henri Fayol), французький інженер та відомий теоретик у галузі управління. Зокрема він висловив своє бачення управління, яке можна охарактеризувати, як адміністративний підхід. Основні принципи цього підходу відображаються у його роботі "Адміністрування промисловості та підприємництва" (*Administration industrielle et générale*, 1916) [4] та інших працях. Г. Файоль стверджував, що всі складові організації повинні підпорядковуватися тільки одному керівникові, для уникнення конфліктів та забезпечення чіткої ієрархії. Керівник повинен визначити єдиний напрямок для всієї організації, а всі дії та зусилля повинні бути спрямовані на досягнення очікуваного результату.

Організація повинна мати чітку ієрархію, де кожна ланка нижчого рівня підпорядковується ланці вищого рівня. Це забезпечує структурованість та визначеність в організаційних відносинах. Г. Файоль рекомендував розподіл функцій та влади в організації, але при цьому збереження цілісності та координації. Здійснення контролю є важливим аспектом управління. Керівники повинні встановлювати стандарти та здійснювати контроль за їх виконанням для досягнення поставлених цілей. Адміністративний підхід Г. Файоля визнає важливість організаційних структур та функцій управління для ефективного функціонування організації. Його ідеї залишаються важливими в сучасній теорії управління, і його принципи використовуються в практиці управління в багатьох організаціях.

Терміни «системний» і «інтегрований» підходи в управлінні персоналом можуть використовуватися як синоніми, і у багатьох випадках їх використовують без чіткої різниці в значенні. Однак, є деякі тонкі відмінності у їхньому використанні, які можна врахувати. Системний підхід в управлінні персоналом зосереджений на розгляді управління персоналом як системи, де всі елементи (наприклад, набір стратегій, процеси, процедури, культура організації) взаємодіють та впливають один на одного. Цей підхід розглядає управління персоналом як складну систему, де зміни в одній частині можуть

мати вплив на всю систему. Інтегрований підхід в управлінні персоналом акцентує на необхідності взаємодії та злиття управління персоналом з іншими бізнес-процесами організації. Відповідно до цього підходу, управління персоналом повинно бути відзначене цілісністю та взаємодією з іншими аспектами діяльності організації.

Отже, системний підхід ставить акцент на розгляді управління персоналом як системи, а інтегрований підхід визначає необхідність злиття управління персоналом з іншими бізнес-процесами для досягнення цілей організації, хоча часто ці підходи називають синонімами. У багатьох випадках ці підходи використовуються взаємозамінно або комбінуються для досягнення комплексного управління персоналом. Розвиток системних і інтегрованих підходів в управлінні персоналом був результатом внеску вчених з різних галузей, таких як менеджмент, психологія, соціологія та інші. Петер Друкер (Peter Drucker) та Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor) – це дві визначальні особистості в області менеджменту, які внесли значний внесок у розвиток теорій управління та управлінських практик, про що йдеться в їхніх роботах «Практика менеджменту» («The Practice of Management», 1954) та «Людська сторона підприємства» («The Human Side of Enterprise», 1960), тощо.

Психосоціальний підхід в управлінні персоналом покликаний враховувати та оптимізувати взаємодію між факторами психологічного та соціального характеру в організації. Цей підхід акцентує на важливості психологічного клімату, міжособистісних відносин та добробуту працівників. Основні аспекти психосоціального підходу включають психологічний клімат, розуміння та врахування психологічних потреб та очікувань працівників в організації. Психосоціальний підхід в управлінні персоналом визнає важливість розуміння та врахування психологічних та соціальних аспектів роботи, що може призвести до покращення якості праці та ефективності організації в цілому. Один з найвідоміших вчених в цій галузі, Кріс Армстронг (Chris Armstrong), відомий своїми дослідженнями у галузі психосоціального підходу

та розвитку стратегій для забезпечення психосоціального благополуччя на робочому місці.

Для узагальнення інформації першого підрозділу та наочного порівняння наукових підходів, автором сформована таблиця:

Таблиця 1.1.

Порівняння наукових підходів до управління персоналом

Підхід	Основні характеристики	Представники
Стратегічний	Інтеграція людського капіталу з стратегічними цілями організації	П. Друкер, М. Армстронг, Г. Файоль
Класичний	Стандартизація процесів, підвищення продуктивності	Ф. Тейлор, Г. Файоль
Системний	Взаємодія всіх елементів як складної системи	П. Друкер
Інтегрований	Поєднання управління персоналом з бізнес-процесами	П. Друкер
Психосоціальний	Урахування соціальних і психологічних аспектів	М. Армстронг

Джерело: сформовано автором на підставі [1,2,3,4,5,6]

Кожен підхід має свої особливості, що дозволяє адаптувати його під потреби організації. Наприклад, стратегічний підхід фокусується на довгостроковій інтеграції кадрової політики з загальною стратегією компанії, тоді як психосоціальний підхід акцентує увагу на підтримці доброзичливого психологічного клімату та задоволеності працівників. Впровадження різних підходів до управління персоналом залежить від конкретної ситуації, типу організації та стратегічних цілей, які вона прагне досягти.

1.2. Теоретико-методичні засади управління рухом персоналу організації

Багато дослідників та учених працювали над розробкою теоретико-методичних засад управління рухом персоналу організації. Книга Пітера Друкера (Peter Drucker) «Практика менеджменту» («The Practice of management», 1975) [1] містить важливі принципи управління рухом персоналу, такі як раціональне планування, підбір талантів, управління ризиками тощо. Майкл Армстронг (Michael Armstrong) мав значний вплив на розробку теоретичних засад. Його праці, зокрема Управління Людськими Ресурсами (A handbook on Human Resources Practice), 2003 [2], пропонує широкий спектр ідей та моделей управління персоналом.

Гері Деслер (Gary Dessler) є одним із провідних експертів у сфері управління персоналом. В своїй роботі «Основи управління персоналом» («Fundamentals on Human Resources Management»), 2014 [5] він розкриває ключові аспекти HR-управління, фокусуючись на практичних підходах, що допомагають організаціям ефективно працювати з людськими ресурсами. Його підхід є практичним, орієнтованим на процеси й результативність.

Ефективне управління в організації є неможливим без чіткого планування персоналу. Планування людських ресурсів (HR Planning) повинно починатися з передбачення та прогнозування потреб у працівниках, та їхню відповідність організаційним цілям. Основними аспектами в цьому процесі є аналіз робочих місць, для створення посадових обов'язків, які визначають необхідні компетенції та кваліфікацію для кожної посади. Важливим аспектом є розробка прогнозів потреб у персоналі, яка враховує кількість та необхідні якості працівників. Здійснення планування робочого навантаження для працівників дозволяє розробити стратегії найму та допомагає зменшити дефіцит або надлишок кадрів.

Стосовно процесів підбору і відбору персоналу (Recruitment and Selection), то вони мають бути організовані таким чином, щоб знайти й обрати

найбільш відповідних кандидатів для кожної вакантної посади. Джерела найму можуть бути внутрішніми (підвищення, переведення) та зовнішніми (оголошення, рекрутингові агентства). Сам процес відбору повинен складатися з інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій. Визначення найкращих кандидатів, тобто їхнє оцінювання після структурованих інтерв'ю, має здійснюватись за допомогою стандартизованих методів оцінювання.

Управління продуктивністю (Performance Management) проводиться через постійний моніторинг продуктивності працівників, та забезпечує досягнення організаційних цілей і підвищує ефективність роботи. Основні складові цього процесу включають визначення та встановлення SMART-цілей для індивідуальних працівників і колективів (структурних підрозділів, відділів, команд, груп, тощо). Оцінювання продуктивності здійснюється за допомогою регулярних оглядів результатів роботи та використання різноманітних систем оцінювання.

Деслер також підкреслює важливість організації системи зворотного зв'язку, що допомагає керівництву організації визначати напрямки подальшого розвитку щодо управління персоналом та здійснювати коригувальні заходи, такі як розробка планів розвитку або кар'єрних траєкторій.

Навчання й розвиток (Training and Development) забезпечують професійне зростання працівників і підвищують конкурентоспроможність організації.

Основні етапи навчання та розвитку повинні включати:

- Аналіз потреб у навчанні, виявлення прогалин у знаннях і професійних навичках;
- Розробка програм навчання: курси професійної підготовки, семінари, тренінги на робочому місці.
- Оцінювання ефективності проведеного навчання, що здійснюється за допомогою вимірювання результатів та впливу на продуктивність працівників.

Щодо мотивації персоналу та управління винагородами (Compensation and Rewards), то на думку Деслера, це основний двигун продуктивності.

Матеріальні й нематеріальні винагороди стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Базова заробітна плата повинна бути конкурентно спроможною та справедливою. Створення системи додаткових винагород, таких як бонуси, премії та соціальні пакети створює для персоналу додаткову мотивацію більш ефективно працювати, і також дозволяє зменшити плинність висококваліфікованих спеціалістів. Вчений також пояснює важливість нематеріальних стимулів, таких як визнання, нагородження працівників за професійні досягнення, створення сприятливої атмосфери на робочому місці.

Стосовно управління відносинами з працівниками (Employee Relations), то відносини між працівниками й роботодавцем визначають рівень довіри, лояльності й загальний клімат в організації. Основними інструментами для створення ефективної системи комунікації є створення системи відкритого спілкування між керівництвом і працівниками, залучення персоналу до обговорення важливих змін, та запобігання та розв'язання конфліктів через переговори та медіацію.

Використання даних для оцінки ефективності управління персоналом допомагає приймати обґрунтовані рішення та здійснюється за допомогою оцінювання ефективності HR-системи (HR Metrics and Analytics) та включає наступні елементи:

- Плинність кадрів: відсоток працівників, які залишають компанію;
- Рівень продуктивності: оцінка результатів роботи команд і окремих співробітників;
- Рівень задоволеності працівників: опитування щодо задоволеності умовами праці;
- Витрати на HR-процеси: аналіз витрат на найм, навчання й утримання працівників.

Управління кар'єрою та розвитком талантів (Career Management and Talent Development) є надзвичайно важливим аспектом в управлінні персоналом для кожної організації, задля утримання та розвитку ключових та

висококваліфікованих співробітників. Необхідна розробка індивідуальних планів розвитку, наставництво та коучинг для молодих спеціалістів та певна система, щодо внутрішніх переміщень та кар'єрного зростання.

Гері Деслер у своїй роботі "Основи управління персоналом" пропонує цілісний, структурований підхід до HR-управління. Його модель включає всі етапи роботи з персоналом: від планування й найму до мотивації, оцінки й розвитку співробітників. Цей підхід підвищує ефективність організації через стратегічне управління людськими ресурсами та інтеграцію HR-стратегії з бізнес-цілями.

У своїх роботах вчені аналізують сучасні тенденції в управлінні рухом персоналу та надають практичні поради щодо вибору, розвитку та збереження персоналу в організації. Це лише декілька з численних вчених та їхніх праць, що принесли вагомий внесок у розробку теоретико-методичних засад управління рухом персоналу. Враховуючи широкий спектр підходів та засад в управлінні персоналом, підібрати найкращі засади варто з урахуванням специфіки конкретної організації та її цілей, проте до основних теоретичних засад управління рухом персоналу організації, як правило включають наступні аспекти:

- Потреби та вимоги організації: управління рухом персоналу повинно базуватися на ретельному вивченні потреб та вимог організації. Для цього здійснюється аналіз структури, функцій та завдань організації, а також виявляються поточні і майбутні потреби в людських ресурсах.
- Управління процесом залучення нового персоналу: ключовим етапом управління рухом персоналу є залучення нових співробітників до організації. Цей процес передбачає підбір кандидатів, оцінку їхніх професійних навичок та моральних якостей, проведення співбесід та організація процесу їхньої підготовки та адаптації перед початком роботи.
- Розвиток професійних навичок та система оцінки персоналу: управління рухом персоналу повинне включати механізми професійного розвитку та оцінки результатів діяльності персоналу. Це включає постійне професійне

навчання співробітників, проведення оцінки їхньої роботи та розробку планів кар'єрного росту.

- Управління процесом збереження персоналу: надзвичайно важливо створити систему, яка буде спонукати кваліфікованих працівників залишатися працювати в організації та сприяти їх задоволеності від роботи. Для цього необхідно підтримувати нормальні умови праці, надавати відповідну заробітну плату та інші переваги, а також розробляти системи мотивації та стимулювання персоналу.
- Управління звільненням персоналу: останній етап управління рухом персоналу - це звільнення співробітників. Для ефективного звільнення необхідно розробити процедури та умови звільнення, залежно від причин і обставин, та про які працівники повинні бути проінформовані від початку їхньої роботи в організації.

В розділі 7 навчального посібника «Менеджмент організацій», 2023, В. Г. Алькеми та О.С. Кириченко [7] чітко сформульовані закономірності в управлінні персоналом організації, які є надзвичайно важливими в цьому процесі:

- а) Система управління персоналом повинна відповідати цілям організації, а також особливостям, стану функціонування самої організації;
- б) Система управління кадровими ресурсами організації повинна будуватися на засаді системного підходу. Повинні бути враховані всі організаційні особливості та складові організаційної структури, а також взаємозв'язки всередині організації;
- в) Необхідно дотримуватись пропорції при поєднанні підсистем та елементів системи управління кадровими ресурсами організації. Повинно відбуватись пропорційне удосконалення, розбудова підсистем та елементів системи управління кадровими ресурсами;
- г) важливою закономірністю є необхідність забезпечення різноманітності складових у розбудованій системі управління персоналом організації;

- д) Необхідним є дотримання можливості зміни складу та функцій управління кадровими ресурсами організації, оскільки з її розвитком зростає значення окремих управлінських функцій та зменшується значення інших;
- е) Остання закономірність полягає в тому, що чим менше рівнів управління має система управління персоналом, тим вона ефективніше працюватиме.

Кириченко О. С. в статті «Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентноспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів» [8] зазначає, важливість зростання ефективності управління персоналом в сучасних економічних умовах. Автор статті пояснює, що ефективність управління персоналом є основою конкурентноспроможності та якості діяльності організації, а також наголошує, що на даний час в Україні, значна частина організацій відчуває брак кваліфікованих кадрів, низьку якість персоналу, що надзвичайно негативно впливає на конкурентну спроможність організації.

В іншій статті «Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення» [9], Кириченко О. С. досліджує важливість планування та впровадження дій з метою забезпечення удосконалення управління системою економічної безпеки організацій з використанням сучасних цифрових технологій.

В своїй інших роботах «Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я, в умовах цифрової трансформації» [10] та «Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» [11], Кириченко О. С. досліджує важливість використання адаптивних стратегій розвитку організацій, і також наголошує на тому факті, що основою стратегічного управління та головним ресурсом організацій є саме персонал.

В статті «Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної

конкурентоспроможності підприємства» [12], Кириченко О. С. досліджує важливість розбудови ефективної системи менеджменту в організаціях, задля підвищення якості управління і створення конкурентоспроможності на міжнародних економічних ринках Кириченко О. С.

В своїх роботах «Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія» [13] та «Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств» [14], Кириченко О. С. наголошує на важливості та необхідності запровадження нових технологій, що дозволить реалізувати людський інтелектуальний потенціал та ефективно використовувати наявний персонал.

Загалом, механізм управління рухом персоналу організації ґрунтується на теоретико-методичних засадах, які по різному сформульовані в різних країнах та внутрішніми особливостями конкретної організації. Відтак, достатнє розуміння і використання цих засад менеджерами з управління персоналу та їх адаптація для конкретної організації є ключем до успішного управління рухом персоналу організації.

Таблиця 1.2.

Теоретико-методичні засади управління рухом персоналу

Етап управління персоналом	Опис процесу	Основні методи
Аналіз потреб	Визначення потреб в кадрах для досягнення цілей організації	SWOT-аналіз, аналіз вакансій
Підбір та адаптація	Пошук, підбір та інтеграція нових співробітників в колектив	Інтерв'ю, оцінка компетенцій, адаптаційні програми
Розвиток і навчання	Підвищення кваліфікації працівників для виконання нових завдань	Курси, семінари, програми навчання
Оцінка продуктивності	Визначення ефективності роботи персоналу	КРІ (ключові показники ефективності), атестація

Мотивація та утримання	Стимулювання працівників до продуктивної роботи, забезпечення умов для довгострокового співробітництва	Система бонусів, пільги, кар'єрне зростання
Управління звільненнями	Підготовка до розірвання трудових відносин з мінімальним впливом на організацію	Вихідні інтерв'ю, соціальні виплати

Джерело: сформовано автором на підставі [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14]

Управління рухом персоналу включає також розробку політик для кожного з етапів. Це допомагає організації створити чітку структуру роботи з кадрами, що забезпечує стабільність та розвиток.

1.3. Моделі та механізми управління рухом персоналу організації в умовах її розвитку

Управління рухом персоналу в організації є критично важливою функцією, особливо в умовах її розвитку. Незалежно від типу чи структури організації, форми власності чи географічного фактору, одним з першочергових пріоритетів будь-якого керівника є наявність кваліфікованого персоналу, що відповідає потребам організації для досягнення її стратегічних цілей. Проте в будь-якій організації рух персоналу є постійним процесом, що є цілком логічним і саме тому керівники та менеджери з управління людськими ресурсами повинні завжди звертати на це особливу увагу. Вирішення завдань з планування, набору, розвитку та утримання персоналу має враховувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію. Нижче наведені деякі моделі та механізми управління рухом персоналу в умовах розвитку організації:

Стратегічне управління персоналом це підхід, що визнає персонал як стратегічний ресурс організації. В контексті розвитку організації, стратегічне управління персоналом включає в себе розробку та реалізацію стратегій відбору, збереження та розвитку персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії.

Модель управління компетенціями: ця модель базується на ідентифікації ключових компетенцій, необхідних для досягнення цілей організації. У контексті розвитку, управління компетенціями спрямоване на забезпечення того, щоб у персоналу були необхідні навички та знання для ефективної роботи в нових умовах.

Модель управління змінами це вміння керувати змінами, яке є ключовим для організації, що знаходиться в стані розвитку. Ця модель включає в себе планування, реалізацію та оцінку змін, а також управління впливом цих змін на персонал.

Модель управління ризиками в управлінні персоналу: розвиток організації може вносити різні ризики щодо персоналу, такі як ризик втрати ключових співробітників, або недостатня компетентність персоналу для виконання нових завдань. Управління цими ризиками включає в себе їх ідентифікацію, оцінку та впровадження стратегій мінімізації цих ризиків.

Модель управління талантами: ця модель спрямована на виявлення, розвиток і збереження найбільш цінних працівників організації. У контексті розвитку організації, управління талантами включає в себе розробку стратегій для залучення та утримання талановитого персоналу, який сприятиме досягненню стратегічних цілей.

Ці моделі можуть бути реалізовані через різні механізми управління, такі як програми навчання та розвитку, системи винагород та стимулювання, оцінка та звітування про ефективність персоналу, а також впровадження інноваційних методів набору та утримання персоналу. Ключовою умовою ефективного управління рухом персоналу в умовах розвитку організації є постійна адаптація

та вдосконалення стратегій та практик управління відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Серед вчених і дослідників, які працювали над моделями та механізмами управління рухом персоналу в умовах розвитку організації можливо відзначити Пітера Друкера, який досліджує різні аспекти управління, включаючи управління персоналом, і розглядає їх в контексті стратегічного розвитку організації та Майкла Армстронга, який пропонує широкий спектр практичних аспектів управління персоналом в різних контекстах, включаючи розвиток організації в своїй роботі "Практика управління людськими ресурсами". Ці автори та їх праці є лише декількома прикладами дослідників, які досліджують та розробляють моделі та механізми управління рухом персоналу в умовах розвитку організації. Вище перераховані моделі та механізми з управління рухом персоналу можливо віднести до класичних, так як вони використовуються на протязі десятиліть.

Поряд з класичними, важливо відзначити також і можливі альтернативні моделі та механізми управління рухом персоналу в умовах розвитку організації. Для прикладу, існує модель зосередження на зовнішніх ресурсах. Це може включати найм спеціалістів із зовнішніх джерел, аутсорсинг певних функцій або партнерство з іншими компаніями для обміну знаннями і ресурсами. Дехто надає перевагу адаптивному підходу до управління персоналом, який спрямований на забезпечення гнучкості та здатності персоналу швидко адаптуватися до змін в організації. Це може включати постійний процес навчання, розвиток універсальних навичок та спрощення структури організації.

Інша альтернативна точка зору може полягати в акцентуванні інноваційних підходів до управління персоналом. Використання технологій, аналітики даних та стратегій, спрямованих на заохочення потенційного персоналу працювати саме в цій організації та забезпечення збереження талановитих працівників, що може бути ключовим для досягнення успіху в умовах змін. Також право на існування має думка, що управління рухом персоналу в умовах розвитку повинно бути орієнтоване на глобальний ринок

праці. Це може включати роботу з різними культурами, географічними областями та ринками, щоб максимізувати використання міжнародних можливостей для максимальної ефективності діяльності організації.

Одним з найвідоміших прикладів успішного застосування альтернативного стилю управління персоналом є компанія Netflix (Нетфлікс), про що йдеться на інтернет-сторінці видання *Harvard Business Review* в статті «Як Нетфлікс заново створив управління персоналом» [15]. Стиль управління компанії Нетфлікс був великою мірою сформований під час швидкого розвитку та еволюції компанії на ринку стрімінгових послуг. Серед ключових аспектів стилю управління в компанії є культура відповідальності та свободи персоналу. Керівництво організації покладає великий акцент на довіру та самостійність працівників, сприяючи при цьому інноваціям та швидкій реакції на зміни. В Нетфліксі важливіше, що працівники досягають результатів, ніж те, як саме вони працюють або скільки годин вони витрачають на роботу. Це стимулює працівників до саморозвитку та ефективного виконання поставлених завдань. Нетфлікс має високий стандарт у відборі та збереженні талановитих працівників. Компанія інвестує у розвиток своїх працівників, а також пропонує їм конкурентні умови праці та можливості для професійного зростання. Ці аспекти стилю управління в Нетфлікс підтримуються високим ступенем автономії працівників, великою увагою до результатів та інновацій, а також постійним прагненням до вдосконалення та розвитку.

Розглянемо інший приклад інноваційного підходу в управлінні персоналом. Мова йтиме про Apple Inc. — одну з найуспішніших компаній у світі, яка відома своїми інноваційними технологіями та продуктами. Її успіх значною мірою зумовлений ефективною системою управління персоналом. Головним принципом HR-стратегії Apple [16] є створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації, продуктивність і найвищу якість.

Стратегічний підхід до управління персоналом в Apple Inc. базується на баченні та місії компанії. Apple фокусується на інтеграції своєї HR-стратегії з бізнес-цілями. Основною місією HR-департаменту є забезпечити компанію

талановитими спеціалістами, які зможуть підтримувати інновації та глобальне зростання.

Ключовими елементами цієї стратегії є інновації, які реалізуються через людей, тобто працівники є головним активом компанії. В компанії важливий фокус на продуктивність, тому результативність персоналу оцінюється на основі внеску в успіх компанії. Для забезпечення глобальної конкурентоспроможності, залучення найкращих фахівців з усього світу є надзвичайно важливим аспектом. При цьому, не зважаючи на походження та релігію, кожен працівник компанії зобов'язаний поділяти цінності компанії

Щодо підбору та відбору персоналу, то Apple застосовує багаторівневий процес відбору, зосереджуючись на пошуку унікальних талантів. Основними критеріями є професіоналізм, здатність до інновацій, креативність та стійкість до стресу.

Основні етапи процесу найму є класичними і включають:

- Аналіз вакансій з метою чіткого визначення посадових обов'язків та необхідних професійних компетенцій;
- Проведення рекрутингу шляхом залучення через внутрішні та зовнішні джерела (LinkedIn, кар'єрні виставки, інтернатури).
- Інтерв'ю, що складаються з декількох етапів структурованих інтерв'ю з фахівцями та керівниками.
- Культурна та корпоративна відповідність, відповідно до яких кандидатів оцінюють за здатністю підтримувати інноваційну атмосферу.

Apple використовує систему управління продуктивністю, яка базується на результативності та досягненнях працівників. Це робиться за допомогою наступних основних інструментів: працівники отримують чітко визначені цілі та завдання, проводяться регулярні оцінювання результатів роботи з прив'язкою до цілей та завдань, організовуються персональні обговорення продуктивності роботи з керівниками.

Стосовно системи мотивації, то працівників відзначають за вагомих внесок у проекти. Також створені можливості для кар'єрного зростання, завдяки наданого доступу до спеціалізованих програм навчання та просування.

Apple забезпечує конкурентні умови оплати праці та мотиваційні стимули, що сприяють утриманню висококваліфікованих спеціалістів. Таким чином в компанії вищий рівень оплати порівняно з галузевими стандартами. Також працівникам надається можливість брати участь в отриманні прибутків компанії через акціонерні програми. Існує система надання фінансової винагороди за досягнення важливих бізнес-результатів. Так як компанія притримується принципу інновацій, існує можливість працювати над унікальними продуктами. В компанії прийнято робити публічне визнання професійних досягнень на внутрішніх заходах. Тренінги, семінари, менторські програми надають можливості розвитку працівникам компанії.

Щодо корпоративної культури Apple, то серед ключових цінностей є постійний пошук нових ідей, відповідальність кожного працівника за свій особистий внесок у загальний успіх, принцип командної роботи задля досягнення високих результатів. Поряд з вище переліченими цінностями, необхідно відзначити конфіденційність, тобто суворий контроль для попередження витоків інформації про нові продукти. В зв'язку з цим, працівники мають обмежений доступ до інформації про розробки, яка не стосується їхньої безпосередньої роботи. Також в Apple існує культура змагання, тобто працівники постійно конкурують за найкращі результати.

Відносно розвитку персоналу та навчання, то Apple підтримує безперервний розвиток співробітників через внутрішні тренінги з технічних навичок, лідерські програми розвитку менеджерів, коучинг та менторство, створення можливості кар'єрного зростання та можливості брати участь у глобальних проектах.

Гнучкість та адаптація дозволяє Apple швидко реагувати на ринкові зміни, що досягається шляхом постійного вдосконалення процесів, впровадження нових технологій, розширення асортименту продуктів та

підтримку новаторства. Система внутрішніх стартапів дозволяє тестувати нові ідеї без ризику втрати основної роботи, тому кожен працівник може пропонувати інноваційні рішення.

Управління персоналом в Apple базується на чіткій стратегії залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників. Завдяки жорстким вимогам до кандидатів, високим стандартам продуктивності та мотивації, а також унікальній корпоративній культурі, компанія утримує провідні позиції на ринку технологій. Її HR-стратегія — це зразок інноваційного управління персоналом, який може слугувати прикладом для інших компаній, що прагнуть глобального успіху та постійного розвитку.

Підсумовуючи, важливо відзначити, що як класичні, так і альтернативні моделі та механізми управління рухом персоналу допомагають організаціям планувати, підбирати, розвивати, мотивувати, утримувати і винагороджувати персонал, забезпечуючи ефективну роботу і досягнення стратегічних цілей.

Кожна з класичних чи альтернативних моделей чи механізмів має свої переваги та недоліки, і вибір оптимального варіанту залежить від конкретних умов та стратегічних цілей організації.

Різні моделі управління персоналом дозволяють організації адаптувати кадрові процеси під специфіку її діяльності та забезпечити гнучкість у реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таблиця нижче демонструє різні моделі управління персоналом:

Таблиця 1.3.

Теоретико-методичні засади управління рухом персоналу

Модель	Ключова характеристика	Основні переваги
Стратегічне управління	Інтеграція кадрової політики з довгостроковими цілями організації	Підвищення ефективності, орієнтація на результати
Управління компетенціями	Фокус на розвиток ключових компетенцій, необхідних для досягнення цілей	Покращення якості роботи, можливість швидкої адаптації
Управління змінами	Адаптація персоналу до змін,	Підвищення стійкості до

	планування та реалізація змін	змін, зменшення опору
Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація ризиків, пов'язаних з рухом персоналу	Зменшення кадрових ризиків, стабільність кадрової системи

Джерело: сформовано автором на підставі [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14]

Кожна з моделей включає свої специфічні механізми реалізації, такі як системи оцінки, програми розвитку, схеми мотивації та винагороди. Наприклад, у стратегічній моделі особливу увагу приділяють довгостроковому плануванню і підготовці кадрів до змін.

Таблиця 1.4.

Механізми реалізації моделей управління персоналом

Механізм реалізації	Опис	Використання у моделях
Оцінка та моніторинг продуктивності	Вимірювання ефективності роботи співробітників за допомогою різних методів	Стратегічне управління, управління компетенціями
Програми навчання і розвитку	Курси, тренінги, семінари для підвищення кваліфікації працівників	Управління компетенціями, управління талантами
Системи винагород та мотивації	Різноманітні форми заохочення за досягнуті результати та збереження лояльності працівників	Управління талантами, управління змінами
Соціальні пільги та умови праці	Забезпечення комфортних умов праці, страхування, пільги	Управління ризиками, мотивація та утримання

Джерело: сформовано автором на підставі [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14]

У сучасному бізнесі зростає популярність альтернативних підходів до управління персоналом. Ці підходи забезпечують гнучкість та інноваційність в управлінні кадрами, спрямовані на швидку адаптацію до змін, цифровізацію процесів та інтеграцію із зовнішніми джерелами ресурсів.

Альтернативні підходи до управління персоналом

Підхід	Ключові особливості	Приклади організацій, що використовують
Адаптивне управління	Постійне навчання, гнучкість у підходах до управління	ІТ-компанії, стартапи
Управління на основі аналізу даних	Використання даних для ухвалення рішень, прогнозування кадрових потреб	Великі корпорації
Глобалізоване управління	Орієнтація на ринки праці за межами країни, управління міжкультурними командами	Міжнародні корпорації
Інноваційний підхід	Впровадження технологій у процеси управління, наприклад, автоматизація рекрутингу	Організації з високим рівнем цифровізації (Apple, Netflix)

Джерело: сформовано автором на підставі [15,16]

Теоретичні основи управління рухом персоналу розкривають важливість стратегічного, системного, класичного та психосоціального підходів для ефективного функціонування організації. Поєднання класичних моделей і новітніх альтернативних підходів дозволяє організації оптимізувати кадрові процеси відповідно до власних потреб і зовнішнього середовища.

Щоб підсумувати перший розділ роботи, то в результаті аналізу теоретичних основ управління рухом персоналу організації було виявлено, що управління персоналом є не лише важливим елементом функціонування організації, але й ключовим фактором, який визначає її конкурентоспроможність і здатність до адаптації в умовах динамічного бізнес-середовища. Управління персоналом як систематичний процес включає в себе планування, організацію, спрямування та контроль за діяльністю

співробітників, сприяючи максимізації їхньої продуктивності та розвитку потенціалу.

Визначені наукові підходи, серед яких стратегічний, класичний, системний, психосоціальний та альтернативний (інноваційний), продемонстрували багатоаспектність управління персоналом. Стратегічний підхід особливо підкреслює необхідність інтеграції управлінських практик з загальною стратегією організації, що дозволяє не тільки реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й проактивно формувати нові можливості для розвитку. Класичний підхід, зокрема, науковий менеджмент, заклав основи виконання управлінських функцій через стандартизацію і оптимізацію процесів, які залишаються актуальними до сьогодні.

Аналізуючи внесок видатних вчених у розвиток теорії управління персоналом, можна стверджувати, що їх роботи створили міцний фундамент для сучасних управлінських практик. Слід зазначити, що в умовах глобалізації та технологічних змін організаціям необхідно постійно адаптувати свої підходи до управління персоналом, орієнтуючись на інноваційні рішення та вдосконалення процесів.

Отже, управління рухом персоналу в організації є складним і багатогранним процесом, що вимагає постійного вдосконалення теоретичних і практичних аспектів для досягнення ефективності та стійкості організації у сучасному конкурентному середовищі. Подальші дослідження в цій галузі можуть сприяти глибшому розумінню впливу управління персоналом на загальний успіх організації та формуванню нових ефективних моделей управління в умовах швидко змінюваного світу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТУ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

2.1 Аналіз структури ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»

Як описано на офіційному сайті Університету «КРОК» [17], даний ВНЗ є одним із провідних приватних закладів вищої освіти в Україні, який був заснований у 1992 році. Президентом та одним із засновників Університету є кандидат економічних наук, професор Лаптев Сергій Михайлович. Університет спеціалізується на економічних, правових та управлінських напрямках освіти.

Сьогодні Університет є частиною великої освітньої корпорації, де навчається близько трьох з половиною тисяч студентів, включно з іноземцями. Тут забезпечується якісна робота з надання освітніх послуг та розвитку студентів, як професіоналів у обраних галузях та цікавих особистостей.

Відповідно до Декларації [18], розміщеної на сайті Університету, Місією Університету є створення гнучкої інноваційної освітньої системи для підготовки професіоналів, особистісного розвитку, наукових досліджень та консалтингу, адекватної вимогам інформаційного суспільства, потребам міжнародного і національного ринків праці, інтегрованої у світовий освітній простір та орієнтованої на демократичні цінності.

Стратегічною метою Університету є розбудова «КРОКу» як Університету прикладних наук і технологій, що забезпечує розвиток генерації здорових, освічених громадян, які оволоділи сучасними знаннями і підприємницькими навичками, надає його співробітникам можливості фахової та соціальної самореалізації, а випускникам – конкурентні переваги на міжнародному та національному ринках праці.

Головними цілями Університету є:

1. Створення, впровадження, сертифікація та постійне вдосконалення системи управління якістю діяльності Університету.
2. Розвиток підприємницької компоненти в навчальних програмах Університету, розширення спектру напрямів підготовки, післядипломної освіти, проведення досліджень і консалтингу на основі впровадження інноваційних управлінських, педагогічних та інформаційних технологій, які сформують цілісну структуру Університету прикладних наук і технологій та забезпечать його сталий розвиток в умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та швидких змін.
3. Результативне та ефективне управління, вдосконалення системи кадрового менеджменту (пошук і відбір персоналу, підвищення кваліфікації керівних та науково-педагогічних працівників, навчально-допоміжного та технічного персоналу), що покликаний забезпечити належну конкурентноздатність Університету.
4. Налагодження довготривалих партнерських стосунків із бізнес-оточенням, споживачами і замовниками освітніх послуг Університету, розроблення спеціалізованих програм підготовки з орієнтацією на їхні запити та потреби, створення та вдосконалення підрозділів бізнес-освіти, випереджаючий розвиток навчальних програм післядипломної освіти, короткотермінових семінарів, тренінгів, у тому числі й міжнародного спрямування.
5. Подальше розгортання мережі додипломної освіти, регіональних навчальних підрозділів Університету та забезпечення високого рівня якості освіти.
6. Розвиток власної сервісної інфраструктури Університету та навчально-виховного середовища, які дозволять значно розширити коло та підвищити якість послуг, пропонованих Університетській громаді, реалізувати засади здорового способу життя і створити безпечні умови праці та навчання.

7. Реалізація бізнес-проектів, пов'язаних із навчально-науковою спрямованістю Університету, а також таких, що забезпечать залучення додаткових фінансових коштів для його сталого розвитку.

8. Розвиток міжнародної діяльності Університету, забезпечення зростання кількості іноземних студентів у навчальних програмах Університету, участі викладачів та співробітників Університету в міжнародних програмах і проектах освітньо-наукового та суспільного характеру. Інтернаціоналізація діяльності Університету.

Відповідно до розділу 8 «Статуту ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» [19], затвердженого на загальних зборах учасників протоколом №01-20 від 14 січня 2020 року, основними структурними підрозділами Університету є факультети, навчально-наукові інститути, коледжі, кафедри, центри професійної (професійно-технічної) освіти та наукова бібліотека. Також до Університету входять: студентський офіс, департаменти, управління, відділи, бізнес-школа, центри та територіально-відокремлені структурні підрозділи (інститути, філії).

За поданням керівника Університету та відповідно до порядку визначеного чинним законодавством, Вчена рада Університету має право приймати рішення щодо утворення, реорганізації та ліквідації структурних підрозділів Університету.

Структура та штатний розпис Університету визначені «Положенням про структурні підрозділи» [20] та наказом Президента Університету №72-1 від 28 серпня 2024 року «Про введення в дію штатного розпису Університету» [21].

Основні навчальні підрозділи Університету перераховані в таблиці нижче:

Таблиця 2.1.

Структура навчальних підрозділів Університету в 2024 році

Підготовчі курси	
1	Департамент довузівської підготовки
Коледж	
1	Фаховий коледж Університету «КРОК»

Інститути	
1	Інститут управління природними ресурсами
2	Навчально-науковий інститут інформаційних та комунікаційних технологій
3	Навчально-науковий інститут менеджменту безпеки
4	Навчально-науковий інститут медицини
5	Навчально-науковий інститут психології
6	Навчально-науковий інститут міжнародної освіти
Факультети	
1	Юридичний факультет
Кафедри	
1	Кафедра державно-правових відносин
2	Кафедра дизайну
3	Кафедра іноземних мов та загальноосвітніх дисциплін
4	Кафедра комп'ютерних наук
5	Кафедра маркетингу та поведінкової економіки
6	Кафедра інформаційного менеджменту, математики та статистики
7	Кафедра міжнародних відносин та журналістики
8	Кафедра міжнародного бізнесу
9	Кафедра економіки та фінансів
10	Кафедра прикладної медицини
11	Кафедра психології
12	Кафедра теорії та історії держави і права
13	Кафедра туризму
14	Кафедра управління фінансово-економічною безпекою
15	Кафедра управлінських технологій
16	Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Ліцеї, бізнес-школи	
1	Бізнес-школа КРОК
2	Київський ліцей бізнесу

Джерело: сформовано автором на підставі [20,21]

Також для повного розуміння структури Університету необхідно ознайомитись з структурними підрозділами, які поділені по різних сферах

діяльності, етапах навчання та розвитку студентів, як зображено в таблиці нижче:

Таблиця 2.2.

Структурні підрозділи Університету в 2024 році

Вступ	
1	Департамент зв'язків з громадськістю та реклами
2	Приймальна комісія
3	Молодіжний освітній центр
Допомога	
1	Студентський офіс
2	Навчально-наукова бібліотека
3	Медична служба
4	Центр інформаційних технологій
Навчання	
1	Відділ аспірантури та докторантури
2	Центр дистанційного навчання
3	Департамент освіти дорослих
4	Курси з підвищення кваліфікації
Кар'єра	
1	Центр розвитку кар'єри
Творчість	
1	Департамент зі студентських питань
2	Культурний центр
3	Вокальна студія
4	Театр танцю «КРОК»
5	Театральна студія «КРОК»

Джерело: сформовано автором на підставі [20,21]

Система управління Університетом функціонує на основі принципів стратегічного планування, організації, контролю та мотивації. Ключовими елементами управління є ректор, наукова рада, кафедри та інші структурні підрозділи.

Управління діяльністю Університету передбачає залучення сучасних інструментів моніторингу та аналізу якості освітніх послуг, що дозволяє своєчасно адаптувати роботу закладу до змін у зовнішньому середовищі та викликів ринку праці.

Система управління ВНЗ ґрунтується на комплексному підході до організації освітнього процесу, адміністрування та підтримки інфраструктури навчання.

Основними аспектами цієї системи є:

1. Організація навчального процесу, до якої входять:
 - розробка навчальних планів і програм відповідно до стандартів вищої освіти;
 - координація навчального розкладу, розподіл дисциплін та викладачів;
 - електронна система для ведення розкладу та відстеження успішності студентів.
2. Адміністративне управління:
 - управління кадровими ресурсами, зокрема викладацьким складом і адміністрацією;
 - контроль за дотриманням нормативних актів і процедур в університеті;
 - фінансове адміністрування, зокрема питання бюджету, стипендій та оплати навчання.
3. Інформаційна система:
 - впровадження електронної платформи для навчання «Moodle» [22], що дозволяє студентам навчатись онлайн;
 - системи для автоматизації процесів, таких як «Кабінет студента» [23] для оцінювання успішності студентів, відслідковування заборгованості по навчанню та забезпечення зворотного зв'язку.
4. Забезпечення якості освіти:
 - регулярний моніторинг і оцінка якості викладання та навчальних матеріалів;

- залучення студентів до процесу оцінювання навчального процесу, шляхом проведення соціологічних опитувань.

5. Міжнародне співробітництво:

- підтримка зв'язків із міжнародними освітніми установами;
- організація програм обміну та стажувань для студентів і викладачів.

Ця система управління забезпечує ефективне функціонування університету та допомагає підтримувати високу якість навчального процесу.

Президент Університету відіграє ключову роль у стратегічному управлінні закладом та забезпеченні його розвитку. Детально стратегія Університету описується в документі розміщеному на офіційному сайті «Стратегія та пріоритети розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності» [24].

Президент визначає основні напрями розвитку Університету, встановлює довгострокові цілі та формує бачення майбутнього закладу. Він розробляє та впроваджує стратегії для підвищення якості освіти та конкурентоспроможності університету на національному та міжнародному рівнях.

З іншого боку, Президент Університету здійснює внутрішнє управління, забезпечуючи ефективне функціонування адміністративних структур ВНЗ. Здійснюється координація роботи з ректором, проректорами, деканами та іншими керівниками структурних підрозділів.

Президент представляє Університет на зовнішніх зустрічах, конференціях, у переговорах із партнерами та міжнародними організаціями. Він підтримує зв'язки з іншими університетами, державними установами, приватним сектором та громадськістю.

Також, Президент забезпечує фінансову стабільність Університету, здійснюючи моніторинг за фінансовим станом, зокрема, контроль за бюджетом, пошук джерел фінансування, залучення інвестицій та грантів. Працює над розвитком партнерських стосунків з бізнесом для забезпечення додаткових можливостей для студентів, для прикладу це можуть бути стажування, практики, тощо.

Президент бере участь у процесах акредитації та ліцензування програм, контролює дотримання освітніх стандартів. Запроваджує інновації в освітньому процесі, впровадження нових навчальних технологій і методик.

Президент Університету підтримує розвиток міжнародного партнерства та програм обміну студентами й викладачами. Сприяє залученню іноземних студентів до навчання в ВНЗ та встановленню міжнародних академічних контактів. Узагалі, Президент Університету відіграє провідну роль у забезпеченні сталого розвитку закладу, його конкурентоспроможності на освітньому ринку та сприяє досягненню високих стандартів якості освіти та наукових досліджень.

Ректор Університету виконує важливу виконавчу роль у забезпеченні щоденного управління Університетом. Це одна з найвищих адміністративних посад, відповідальна за функціонування навчального закладу відповідно до законодавства, внутрішніх нормативних актів і стратегії, затвердженої Президентом.

Основні обов'язки ректора включають операційне управління Університетом. Ректор відповідає за щоденну діяльність ВНЗ, забезпечуючи ефективну роботу всіх його підрозділів: факультетів, кафедр, адміністрації, бібліотек тощо. Він координує та контролює виконання навчальних програм, розклад занять, ведення документації та інші операційні процеси. Також ректор бере активну участь у формуванні та вдосконаленні навчальних програм, контролює якість освіти та впровадження нових методик викладання, забезпечує дотримання освітніх стандартів і процедур акредитації.

Ректор пропонує Президенту призначення або звільнення викладачів, деканів та інших працівників, відповідає за кадрову політику Університету. Він вирішує питання, пов'язані з підвищенням кваліфікації викладачів, їх атестацією та професійним розвитком. Сприяє розвитку наукових досліджень, заохочує участь викладачів і студентів у наукових проектах, конкурсах і грантах. Підтримує видання наукових праць і організацію наукових конференцій та семінарів.

Ректор забезпечує ефективне використання фінансових та матеріальних ресурсів Університету. Він також забезпечує ефективну комунікацію між адміністрацією та студентською спільнотою та вирішує питання, пов'язані з організацією студентського життя, стипендій, соціальних програм і забезпечення студентських прав.

Ректор за погодженням з Президентом, представляє Університет на різних освітніх, наукових та громадських заходах як на національному, так і на міжнародному рівнях. Також він сприяє встановленні партнерських зв'язків з іншими навчальними закладами, бізнесом, державними установами та міжнародними організаціями.

Ректор відповідає за впровадження інновацій в управлінні Університетом та навчальному процесі, сприяє впровадженню цифрових технологій. Координує розвиток інфраструктури, зокрема навчальних лабораторій, бібліотек і студентських гуртків. Ректор Університету виступає як головна фігура, що забезпечує безперебійне функціонування закладу, сприяє його розвитку та підтримує високі стандарти якості освіти й науки.

Завідувачі кафедр в Університеті підпорядковуються ректору та його заступникам, та іншим вищим адміністративним керівникам. Завідувачі кафедр відіграють важливу роль в організації навчального процесу на рівні окремої кафедри (академічного підрозділу).

Їхні основні обов'язки включають:

1. Організація та керівництво навчальним процесом, розробка та контроль навчальних планів і програм з дисциплін, які належать до кафедри. Забезпечення координації викладацького складу кафедри, розподіл навчального навантаження між викладачами. Контроль за виконанням навчальних програм і планів, а також за дотриманням навчальних стандартів і методик.

2. Координація науково-дослідної діяльності та сприяння розвитку науково-дослідної діяльності на кафедрі, заохочення викладачів та студентів до участі в наукових дослідженнях, проєктах, конференціях та грантових

програмах. Координація підготовки публікацій, організація наукових заходів, захист дисертацій та участь у конкурсах.

3. Керівництво викладацьким складом та відповідальність за підбір та професійний розвиток викладачів кафедри. Забезпечення підвищення їх кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах. Оцінка роботи викладачів, проведення атестації та надання рекомендацій щодо кар'єрного зростання.

4. Академічна робота зі студентами, організація та контроль навчального процесу на кафедрі, забезпечення проведення лекцій, семінарів та практичних занять. Надання студентам консультацій з навчальних питань, сприяння у виконанні дипломних робіт і наукових досліджень.

5. Забезпечення якості освіти, включаючи контроль якості навчального процесу на кафедрі, проведення внутрішніх аудитів й аналізів відгуків студентів для покращення навчальних програм і методик викладання. Контроль за відповідністю освітніх програм державним стандартам та іншим нормативним вимогам.

6. Адміністративні обов'язки з забезпечення ведення документації на кафедрі, у тому числі звітів про навчальну й наукову діяльність, планування робочого часу викладачів, складання навчальних планів і звітів. Координація використання матеріально-технічного забезпечення кафедри, як література, обладнання, навчальні матеріали тощо.

7. Взаємодія з іншими кафедрами, факультетами та адміністрацією університету для забезпечення узгодженості навчальних процесів та виконання спільних проєктів. Підтримання зв'язків з зовнішніми організаціями, включаючи бізнес, інші навчальні заклади та наукові установи, для розвитку співробітництва і практик для студентів.

8. Сприяння впровадженню нових навчальних методик, технологій та інновацій у освітній процес на кафедрі. Робота над підвищенням репутації кафедри як у навчальній, так і в науковій сферах.

Таким чином, завідувачі кафедр займають важливу позицію в управлінській і навчальній структурі університету. Вони забезпечують

безперебійну роботу кафедри, високий рівень навчання, наукову діяльність і координацію між викладачами та студентами.

2.2. Аналіз системи мотивації та розвитку персоналу ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»

Система мотивації та розвитку персоналу Університету передбачена «Положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти та освітньої діяльності» [25], схваленого Вченою радою Університету протоколом №6 від 26 квітня 2018 року та затвердженого Президентом Університету.

Відповідно до цього документу, передбачено щорічне оцінювання, не тільки здобувачів вищої освіти, але й педагогічних працівників та регулярно оприлюднення результатів оцінювань на офіційному веб-сайті Університету та інформаційних стендах. Також передбачено проведення щорічних рейтингів науково-педагогічних працівників та кафедр. Ці рейтинги впливають, окрім іншого, на запровадження управління кадровим складом кафедр.

Такий підхід дозволяє здійснювати оцінку стану та аналіз діяльності персоналу Університету та його структурних підрозділів на основі об'єктивних вимірювальних показників діяльності.

Таким чином, відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001: 2015, адміністрація Університету впливає на мотивацію викладачів та співробітників, які є основою Університету. Мотивація науково-педагогічного складу здійснюється на підставі оцінки результатів комплексного спостереження за діяльністю з використанням спектру критеріїв. Це також сприяє створенню та підтримці сприятливого соціально-економічного середовища та психологічної атмосфери, допомагає в реалізації творчої та науково-дослідної спроможностей викладачів, та підвищує їх самовіддачу при виконанні своїх обов'язків. Університет намагається залучати висококваліфікованих фахівців, у тому числі з міжнародним досвідом. Для викладачів та адміністративного персоналу пропонуються конкурентні умови праці та можливості для професійного

розвитку. Система мотивації персоналу включає як матеріальне стимулювання (премії, додаткові винагороди), так і нематеріальні стимули (можливості професійного зростання, участь у проєктах). Це сприяє підвищенню залученості та продуктивності працівників.

Професійний розвиток науково-педагогічних працівників Університету передбачає постійний процес набуття нових професійних та загальних компетентних навиків та вмій, а також вдосконалення раніше набутих. Це здійснюється шляхом самоосвіти, формального та неформального навчання, стажувань, виконання своїх професійних обов'язків, тощо.

Більш детально система розвитку персоналу Університету описується «Положенням про професійний розвиток науково-педагогічних працівників» [26], затвердженого на засіданні Вченої ради протоколом №4 від 21 грудня 2020 року.

Основними складовими компонентами професійного розвитку науково-педагогічних працівників можна назвати підвищення кваліфікації та стажування.

Щодо підвищення кваліфікації, то її визначення це набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань (частина 6 статті 18 Закону України «Про освіту»), яке є обов'язковою складовою системи забезпечення якості освіти.

Щодо стажування, то це є процесом набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань (частина 6 статті 18 Закону України «Про освіту»).

Доцільно розглянути за допомогою яких способів професійного розвитку здійснюється професійний розвиток науково-педагогічних працівників. Це можуть бути наступні способи: здобуття наступного ступеня вищої освіти (освітнього, освітньо-професійного, освітньо-наукового, освітньо-творчого, наукового), у тому числі за іншою спеціальністю, спеціалізація, підвищення кваліфікації, стажування та/або самоосвіта, виконання нових або більшої складності професійних обов'язків тощо, що дає змогу науково-педагогічному

працівнику підтримувати належний або покращувати рівень професійної кваліфікації і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.

Науково-педагогічний працівник визначає траєкторію професійного розвитку та його змістовну частину. Якщо необхідно, науково-педагогічний працівник може отримувати консультації від досвідчених колег чи керівників структурного підрозділу закладу вищої освіти (кафедри), в якому вона/він працює. Також консультувати можуть посадові особи, що відповідають за професійний розвиток науково-педагогічних працівників. Завідуючий кафедри, де працює працівник, може надавати рекомендації щодо напрямів та змісту його професійного розвитку.

На рівні базових структурних підрозділів (кафедр) або структурних підрозділів Університету (факультетів, інститутів, коледжів) розробляється планування професійного розвитку науково-педагогічних працівників та узгодження графіку відповідних заходів.

Заходи професійного розвитку працівників можуть відбуватися як в Україні, так і за її межами. Проте, не допускається участь у програмах професійного розвитку на території держави, що визнана українським парламентом державою-агресором чи державою-окупантом.

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмою підвищення кваліфікації, у тому числі шляхом участі у семінарах, вебінарах, практикумах, тренінгах, наукових стажуваннях, майстер-класах, участі у програмах академічної мобільності, шляхом самоосвіти, або здобуття наукового ступеня чи вищої освіти. Науково-педагогічні працівники Університету мають змогу самостійно обирати суб'єкти, види, форми, та напрями для підвищення їхньої кваліфікації.

Щодо періодичності та обсягів підвищення кваліфікації працівники Університету повинні підвищувати свою кваліфікацію не рідше одного разу на п'ять років. При цьому, збереження середньої заробітної плати науково-педагогічного працівника забезпечується Університетом.

При цьому обсяг (тривалість) підвищення кваліфікації працівника Університету обчислюється за накопичувальною системою, та протягом п'яти років не може бути меншим ніж шість кредитів ЄКТС (Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи. Один кредит ЄКТС становить 30 годин).

Обов'язковим є підвищення кваліфікації науково-педагогічними працівниками щорічно, при цьому, загальна мінімальна кількість академічних годин протягом п'яти років не може бути меншою за 120 годин, з яких певна кількість годин обов'язково має бути спрямована на вдосконалення практичних навичок та знань у роботі із здобувачами з особливими освітніми потребами та дорослими студентами.

Щодо вибору суб'єкту, то Університет також є суб'єктом підвищення кваліфікації. Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих є відповідальним структурним підрозділом за організацію цих процесів.

Так, можемо констатувати, що науково-педагогічні працівники мають можливість вибору суб'єктів підвищення кваліфікації, включно з Університетом, проте заборонено це робити на своєму безпосередньому місці роботи. Важливо зазначити, що підвищення кваліфікації, може проходити за різними формами: денною, вечірньою, заочною, дистанційною, мережевою, на виробництві, тощо. Також є можливим поєднання різних форм підвищення кваліфікації

Основні напрямки підвищення кваліфікації :

- розвиток професійних компетентностей (технологій, методик за фахом);
- психолого-фізіологічні особливості здобувачів освіти певного віку, основи освіти для дорослих (андрагогіки);
- використання сучасних технологій, як інформаційно-комунікативні та цифрові, включаючи електронне навчання, інформаційну та кібернетичну безпеку;
- мовленнєва, цифрова, комунікаційна, інклюзивна, емоційно-етична компетентність;
- розвиток управлінської компетентності (для керівників закладів освіти,

- науково-методичних установ та їх заступників) тощо.

Плани підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників формуються на відповідний навчальний рік на основі пропозицій, наданих цими працівниками. Дані пропозиції розглядаються та схвалюються керівником відповідного базового структурного підрозділу (кафедри) та затверджуються рішенням вченої ради структурного підрозділу (факультету, інституту, коледжу) або Університету. Відповідно, плани підвищення кваліфікації керівників структурних підрозділів закладу вищої освіти, їх заступників, керівника закладу вищої освіти та його заступників здійснюється згідно з планом, затвердженого Вченою радою Університету. Плани підвищення кваліфікації оприлюднюються на офіційному вебсайті Університету.

Результати підвищення кваліфікації враховуються під час проведення атестації, обрання на посаду за конкурсом чи укладення трудового договору, а також при складанні щорічного рейтингу НПП Університету.

Щодо джерел фінансування підвищення кваліфікації працівників Університету, то це можуть бути кошти юридичних, або фізичних осіб, власні надходження вищого навчального закладу освіти, або інші джерела, які не заборонені законодавством України.

Безоплатно для працівників Університету (за рахунок коштів, передбачених у кошторисі), здійснюється фінансування підвищення кваліфікації тих осіб, які працюють в Університеті за основним місцем роботи.

Відносно стажувань, то вони є основним складником професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Стажування може здійснюватися в ВНХ, організаціях, установах, чи на підприємствах, і також в Університеті за місцем роботи, проте це не має бути безпосереднє місце роботи. Стажування НПП у інших суб'єктів підвищення кваліфікації здійснюється під керівництвом працівника, який має відповідний досвід роботи та достатньо кваліфікований. Стажування проходить за індивідуальною програмою, що розробляється і затверджується суб'єктом підвищення кваліфікації.

Підводячи підсумки, щодо системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників Університету, можна констатувати, що існуюча система не тільки дозволяє, але й забезпечує професійний розвиток працівників за допомогою різних форм (самонавчання, підвищення кваліфікації та стажувань), таким чином стимулюючи їх до професійного зростання, кар'єрного росту, що в свою чергу призводить до забезпечення високого професійного рівня науково-педагогічних працівників Університету та може покращити умови контракту чи збільшити розміри заробітної плати. Проте необхідно також брати до уваги досвід зарубіжних та вітчизняних ВНЗ, і цілком ймовірно, що впровадження деяких інновацій було б доречним і в контексті управління персоналом Університету «КРОК». Так як процес управління персоналом є процесом, що постійно еволюціонує, необхідно йти в ногу з часом задля досягнення стратегічних цілей ВНЗ.

2.3. Оцінка організаційно-економічних процесів управління та фінансово-економічних показників діяльності ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»

Аналіз та оцінку видів та форм діяльності ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» можна здійснити за кількома основними напрямками:

1. Освітня діяльність:

- Освітні програми: Університет пропонує широкий спектр спеціальностей на різних рівнях освіти: бакалаврат, магістратура, докторантура. Основними напрямками є економіка, право, менеджмент, інформаційні технології, міжнародні відносини та інші. В 2024 році Університет пропонує студентам навчання по наступних спеціальностях:

а) Фаховий молодший бакалавр: Інженерія програмного забезпечення, Комп'ютерні науки, Право, Економіка, Готельно-ресторанна справа, Маркетинг,

Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Підприємництво та торгівля.

б) Бакалавр: Дизайн середовища, Графічний дизайн, Журналістика, Культурологія, Комп'ютерні науки, Право, Міжнародний бізнес, Організаційна психологія, Екстремальна та кризова психологія, Медсестринство, Туризм, Маркетинг, Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Підприємництво та торгівля, Менеджмент, Менеджмент (англійська мова навчання).

в) Магістр: Право, Приватна детективна діяльність, Діяльність на захист прав людини та соціальної справедливості, Медіація, Бізнес у Європейському Союзі, Глобальний бізнес-менеджмент, Психологія, Екстремальна та кризова психологія, Маркетинг, Фінансова аналітика та фінансові ринки, Підприємництво та торгівля, Управління фінансово-економічною безпекою, Agile-технології розробки програмного забезпечення, Менеджмент організацій, Управління логістичною діяльністю, Управління закладом охорони здоров'я, Медіація та вирішення конфліктів, Бізнес-адміністрування, Менеджмент проектів та процесів, Громадське здоров'я, Міжнародна журналістика.

г) Аспірантура: Менеджмент, Економіка, Психологія, Право.

- Якість освіти: оцінка якості освітніх програм відбувається через акредитацію, відгуки студентів та випускників, а також співпрацю з бізнесом та роботодавцями, що сприяє вчасній реакції менеджерів Університету для адаптації навчальних програм до сучасних реалій та викликів;

- Методи та форми викладання: беззаперечною перевагою Університету є використання всіх сучасних методів та форм навчання, включаючи очне, заочне та дистанційне навчання, застосовуються онлайн-платформи для проведення семінарів, зустрічей здобувачів з представниками бізнесу та роботодавцями;

2. Наукова діяльність:

- дослідницька робота: Університет активно займається науковою діяльністю, зокрема проведенням досліджень у галузі економіки, права,

логістики, управління та інших суміжних наук, тобто тих наук, які можливо визначити, як профільуючі в Університеті;

- конференції та публікації: Університет регулярно організовує наукові конференції, семінари та форуми, де студенти та викладачі мають можливість презентувати свої дослідження. Публікації у наукових виданнях є важливою складовою діяльності ВНЗ;

- співпраця з бізнесом: ВНЗ активно співпрацює з бізнес-структурами, залучаючи їх до наукових проектів та спільних досліджень, що дозволяє підвищувати практичну значущість наукових розробок.

3. Соціально-культурна діяльність:

- студентські ініціативи: Університет підтримує студентські організації, які займаються різними соціальними та культурними проектами. Це може бути організація тематичних заходів, благодійні акції та участь у волонтерських програмах;

- підтримка інновацій: Університет стимулює розвиток стартапів та інноваційних проектів серед студентів, зокрема через різні грантові програми та конкурси.

- культура: ВНЗ пропонує різноманітні можливості для розвитку у мистецтві та інших культурних заходах, що сприяє формуванню всебічно розвиненої особистості.

4. Міжнародна співпраця: Університет співпрацює з багатьма закордонними ВНЗ та організаціями у рамках програм академічного обміну студентами та викладачами, та залучення іноземних студентів до навчань. З цією метою в 1999 році було створено Управління міжнародного співробітництва. В 2022 році на базі Управління міжнародного співробітництва Університету було створено Навчально-науковий інститут міжнародної освіти, до якого на даний час входять: Управління міжнародних освітніх програм, Центр міжнародних проектів та Кафедра міжнародного бізнесу.

Управління міжнародних освітніх програм відповідає за ініціацію та реалізацію різних програм, серед яких ряд англійських програм для здобуття

навчально-освітніх рівнів бакалавр та магістр. Таким чином функціонують програми мовної підготовки іноземних студентів, програми підготовки іноземних громадян до вступу до українських та іноземних закладів вищої освіти. Також створені міжнародні програми типу «Подвійний диплом», що є беззаперечною перевагою для студентів, які бажають отримати диплом європейського вищого навчального закладу. Така співпраця налагоджена з Нідерландською Бізнес Академією та Університетом прикладних наук ім. Яноша Кодолані (Угорщина). Існують програми міжнародної мобільності в співпраці з багатьма іноземними ВНЗ, серед яких: Університет ім. Леона Козьмінського (Польща), Вища школа бізнесу – Національний університет Льюїса (Польща), Нідерландська бізнес-академія (Нідерланди), Університет Туріба (Латвія), Університет ім. Миколаса Ромеріса (Литва), Університет Фоджа (Італія), Університет прикладних наук ім. Яноша Кодолані (Угорщина), Університет в Домброві Гурнічій (Польща), Католицький університет Сан Антоніо в Мурсії (Іспанія), ІМС Кремс (Австрія), Університет прикладних наук Харц (Німеччина), Стамбульський університет культури (Туреччина), Університет прикладних наук Бальтазар Запрешич (Хорватія), Університет Галіч (Туреччина), Університет Каппадокії (Туреччина), Університет Лієпая (Латвія), Академія образотворчого мистецтва ім. Яна Матейка в Кракові (Польща). Важливо зазначити, що такі короткотермінові програми можливі тільки для студентів та персоналу, що володіють англійською мовою.

Центр міжнародних проєктів навчально-наукового інституту міжнародної освіти несе відповідальність за заявки для проєктів міжнародної технічної допомоги, здійснює їх реалізацію та супровід та координує міжнародні ініціативи співробітників та студентів Університету. Наразі створені наступні проєкти:

«Партнерство Erasmus Mundus для України та Молдови». Відповідно до умов даного проєкту, студенти навчальних рівнів бакалаврату, магістратури та докторантури Університету мають змогу навчатися в 17 європейських ВНЗ, при цьому отримуючи стипендію в розмірі 1000 євро на місяць;

TEMPUS, це міжрегіональна програма Європейського Союзу, яка має на меті модернізувати вищу освіту у 28 країнах, що межують з ЄС. Цілями програми є активізація міжнародного співробітництва між університетами, реформування системи вищої освіти, оновлення навчальних програм. Серед багатьох інших ВНЗ, Університет «КРОК» також отримав грантові кошти на реалізацію проекту TEMPUS «Мережа підприємців-випускників» («Entrepreneur Alumni Network»). Координатором проекту виступила Вища школа Амстердама (Hogeschool van Amsterdam). Проект був реалізований протягом 2013-2016 років;

MEDIATS – Медіація: навчання та трансформація суспільства. Метою проекту є допомогти університетам отримати висококваліфікованих фахівців для участі в процесах медіації в Україні, Грузії та Азербайджані, що допоможе посилити демократію та об'єктивно вирішити існуючі проблеми в суспільствах цих країн, шляхом набуття кращих європейських демократичних та практик.

INTERADIS - Інтеграція та адаптація іноземних студентів. Метою проекту є інтеграція іноземних студентів в український та європейський освітній простір, застосовуючи їх ознайомлення та взаємодію з культурними, соціальними, етнічними та академічними цінностями.

CLIMAN - Синергія освітніх, наукових, управлінських та промислових компонентів для управління кліматом та запобігання зміні клімату. Метою проекту є надати допомогу ВНЗ України та Грузії стати важливими освітніми осередками з розвитку досліджень кліматичного менеджменту, з метою інтеграції в глобальний кліматичний ринок і реалізації вимог щодо впровадження норм та європейських практик у сфері запобігання кліматичним змінам та мінімізації наслідків глобального потепління.

COOPERA - Інтеграція подвійної вищої освіти в Україні та Молдові. Основна мета проекту це інтеграція подвійної (дуальної) вищої освіти у країнах-партнерах, а також розвиток професійних навичок, підвищення рівня відповідності навчальних програм студентів в відповідності до сучасних потреб

у професійному середовищі, а також з метою набуття потужнішої економічної ефективності та соціальної інтеграції.

«Бізнес-менеджмент-освіта в Україні» (США – Польща – Україна), метою проекту є досягнення відчутного прогресу в українській системі менеджмент-освіти та збільшення кількості релевантних наукових напрацювань, стосовно менеджменту в промисловості (малі та середні підприємства) та сільському господарстві.

Також існує цілий ряд освітніх семінарів, що мають на меті впровадити сучасні стандарти навчання для молодих викладачів у сфері інтерактивних методів викладання. Серед них: ECTN, Hogeschool NOVI, Трастовий фонд (Нідерланди), Університет прикладних наук (м. Кремс, Австрія);

Завдяки міжнародній співпраці, Університет має можливість сприяти зовнішній мобільності всіх учасників навчального процесу, популяризувати Університет за кордоном, забезпечувати професійний, інтелектуальний та особистісний ріст, а також розширити культурний досвід та світогляд студентів та викладачів. Така кооперація є взаємовигідною, як для Університету, так і для іноземних партнерів.

5. Стосовно інфраструкти, то Університет забезпечений всім необхідним, включаючи навчальні аудиторії, комп'ютерні класи, бібліотеку, спортивні та культурні об'єкти. Університет активно впроваджує інформаційні технології для управління освітнім процесом, що включає електронні ресурси для навчання та системи управління навчальним процесом.

Загалом, діяльність Університету можна оцінити як сучасну та ефективну, що відповідає вимогам ринку праці. ВНЗ демонструє високу якість освіти, постійний розвиток наукової бази та активну інтеграцію у міжнародну освітню спільноту. Однак є простір для вдосконалення, зокрема у розширенні наукових досліджень та залученні більшої кількості інноваційних проектів у навчальний процес. Університет користується певною автономією в прийнятті рішень, що дає можливість гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема у сфері законодавства та вимог ринку праці. Процеси децентралізації в

управлінні дозволяють делегувати повноваження на рівень факультетів та кафедр, що забезпечує швидше реагування на зміни в навчальному процесі та у взаємодії зі студентами. Університет запровадив механізми моніторингу якості освітніх послуг, які включають внутрішню акредитацію програм, опитування студентів та випускників, а також співпрацю з роботодавцями. Ці заходи дозволяють своєчасно вносити корективи до навчальних планів та програм. Викладацький склад проходить регулярне підвищення кваліфікації, зокрема через участь у міжнародних проектах, стажуваннях та тренінгах. Це сприяє підвищенню якості навчального процесу і забезпеченню актуальності навчальних матеріалів. Ефективне управління кадрами в Університеті також передбачає налагодження внутрішніх комунікацій, що дозволяє оперативно вирішувати питання, пов'язані з роботою різних підрозділів та підвищує рівень співпраці між ними. Університет активно впроваджує сучасні інформаційні системи для управління процесами навчання, документообігу, фінансів та кадрів. Це зменшує кількість «паперової роботи» та покращує контроль за виконанням завдань. В умовах війни, пандемій та глобалізації, Університет розширює можливості дистанційного навчання, що є важливим компонентом сучасної освіти. Для цього використовуються платформи для онлайн-курсів, електронні бібліотеки та системи підтримки дистанційного навчального процесу. Організаційно-економічні процеси управління Університету можна оцінити як ефективні та відповідні сучасним вимогам. Чітка структура управління, ефективне фінансове планування та стратегічний підхід до розвитку університету є основними чинниками успіху. З метою вдосконалення, Університет може залучити додаткові фінансові ресурси та розширити інновації у навчальному процесі.

Фінансово-економічна діяльність Університету орієнтована на збільшення прибутку через зростання контингенту студентів, оптимізацію витрат та залучення додаткових джерел фінансування. Ключовими показниками є обсяг доходів від надання освітніх послуг, витрати на розвиток матеріально-технічної бази, а також рівень рентабельності діяльності.

Університет використовує системи планування бюджету на основі прогнозування потреб та доходів. Фінансовий менеджмент включає аналіз витрат, управління фінансовими ризиками та контроль за фінансовими потоками.

Основними джерелами фінансування є плата за навчання, державні гранти, а також грантові програми міжнародних організацій. Важливою складовою є також залучення коштів через співпрацю з бізнесом, реалізацію науково-дослідних проектів та участь у міжнародних програмах. Аналіз показує, що Університет приділяє значну увагу оптимізації ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових і людських. Це включає ефективне управління викладацьким складом, інфраструктурою та технічними ресурсами. Фінансове управління ВНЗ здійснюється в відповідності з довгостроковою стратегією розвитку, спрямованою на підвищення якості освітніх послуг, розширення міжнародного співробітництва та інновацій у навчальному процесі.

Так як основна частина доходів Університету надходить від плати за навчання, це підкреслює важливість залучення нових студентів. Університет активно працює над тим, щоб збільшити кількість іноземних студентів, адже це розширює джерела доходу і дозволяє університету більш активно розвиватися.

На основі «Звітів про діяльність Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК» з 2019 по 2024 роки [27,28,29,30,31], можливо визначити основні тенденції щодо розвитку закладу, його оптимізації та фінансово-економічних показників:

1. Щодо кількості персоналу:

У 2019 році кількість працівників становила 447 осіб, у тому числі 322 працювали на постійній основі, а 125 — за сумісництвом. У 2023 році кількість працівників зменшилася до 373 осіб, з яких 264 на постійній основі і 109 за сумісництвом. Це свідчить про поступову оптимізацію штату, можливо, через скорочення бюджетних можливостей, або зміни в організації роботи Університету.

Стосовно науково-педагогічного складу, то у 2020 році в Університеті працювали 145 кандидатів наук і 48 докторів наук. У 2023 році кількість кандидатів наук зменшилася до 128, а докторів наук до 45. Скорочення науково-педагогічного складу може свідчити про оптимізацію витрат на оплату праці, водночас зберігаючи критичну кількість кваліфікованого персоналу.

Відносно гендерного складу, то жінки переважають серед співробітників Університету, становлячи приблизно 60-65% персоналу протягом всіх років. Наприклад, у 2023 році з 373 працівників 238 були жінки.

2. Щодо контингенту студентів:

У звіті за 2020 рік зазначено, що на деякі спеціальності, такі як «Фінанси», «Менеджмент», «Право» та «Комп'ютерні науки», було ліцензовано до 800 студентів на бакалаврат. Проте в наступні роки спостерігається зменшення контингенту. У 2023 році на спеціальності «Право» навчаються 91 студент денної форми, 76 - заочної, і 57 - дистанційної форм навчання. Це може свідчити про зниження попиту на деякі спеціальності або зростаючу конкуренцію з іншими ВНЗ.

Щодо розподілу за формами навчання, то у 2023 році популярнішими стали дистанційна та заочна форми навчання, що може бути пов'язано з повномасштабною збройною агресією РФ проти України, хоча потрібно взяти в розрахунок також пандемію Covid-19, яка починаючи з 2020 року теж зіграла важливу роль у стимулюванні переходу до онлайн-освіти.

Такі спеціальності, як «Комп'ютерні науки» та «Фінанси», зберігають свою популярність серед студентів денної форми навчання, що свідчить про продовження попиту на технічні та фінансові спеціальності.

3. Щодо ліцензованих спеціальностей та ліцензійних обсягів Університету:

Університет має ліцензії на понад 1010 місць для бакалаврів, серед яких найбільш популярні спеціальності - «Право», «Менеджмент», «Комп'ютерні науки», «Фінанси». Ліцензійний обсяг для магістрів становить 965 місць, а для докторів філософії — 65 місць. Протягом останніх п'яти років Університет

додав декілька нових програм, включаючи спеціалізовані освітні програми, такі як «Право Європейського Союзу» та «Приватне право».

4. Щодо фінансових аспектів та оптимізації ресурсів:

Зменшення кількості працівників свідчить про те, що Університет проводить оптимізацію ресурсів. Це може бути частиною стратегії збереження фінансової стабільності на фоні можливого зменшення фінансових надходжень. Університет активно впроваджував цифрові технології в освітній процес. У 2021-2022 роках було реалізовано низку ініціатив з інформатизації та автоматизації навчального процесу, що допомогло знизити витрати на підтримку інфраструктури та покращити управління.

Університет активно бере участь у міжнародних освітніх програмах, включаючи програми подвійних дипломів та програми обміну. Це дозволяє закладу залучати студентів з інших країн та покращувати фінансові показники Університету за рахунок додаткових надходжень. Університет також бере участь у кількох міжнародних грантових проєктах, описаних в попередньому розділі, що дозволяє отримувати додаткове фінансування для розвитку наукових досліджень та освітніх програм.

Університет продовжує активну наукову діяльність, публікуючи наукові роботи, організовуючи наукові конференції та підтримуючи дослідницьку роботу студентів. Протягом останніх років було видано десятки наукових публікацій та проведено кілька міжнародних конференцій.

Війна в Україні, яка почалася в 2022 році, мала значний вплив на діяльність Університету. Через бойові дії та окупацію частини територій України, багато студентів не мали можливості продовжувати навчання. Крім того, частина студентів виїхала за кордон. У звіті за 2023 рік можемо констатувати зменшення кількості студентів на більшості програм. Наприклад, на спеціальностях «Право» та «Менеджмент» спостерігається зниження кількості студентів, особливо на денній формі навчання. Особливо відчутним є зменшення кількості набору іноземних студентів, що є результатом збройної

агресії РФ проти України, а також ускладнення логістики, до прикладу відсутність авіасполучення.

Війна змусила Університет пристосуватися до нових реалій, перейшовши на дистанційне або змішане навчання для значної частини студентів. Звіт за 2023 рік підкреслює, що використання цифрових технологій стало одним із ключових факторів для збереження освітнього процесу в умовах війни. Такий формат навчання дозволив зберегти освітній процес, навіть під час активних бойових дій і забезпечити доступ студентів до навчальних матеріалів онлайн.

Університет приділяв увагу підтримці студентів і працівників, які постраждали від війни. Були впроваджені соціальні програми, зокрема психологічна підтримка, курси підвищення кваліфікації та інші заходи, спрямовані на допомогу постраждалим від війни.

Важливу роль відігравав Центр розвитку кар'єри, який продовжував допомагати студентам знаходити роботу та адаптуватися до нових умов на ринку праці.

Незважаючи на війну, Університет продовжує брати участь у міжнародних рейтингах, таких як Webometrics та Scopus, що дозволяє підтримувати свою репутацію на міжнародній арені та залучати іноземних студентів у майбутньому.

Загалом, фінансово-економічна діяльність Університету економіки та права «КРОК» за останні п'ять років демонструє тенденцію до оптимізації ресурсів, зменшення кількості персоналу та студентів, а також активні інвестиції в цифровізацію та посилення міжнародного співробітництва. Незважаючи на виклики, Університет зберігає свою стабільність і продовжує розвивати освітні програми.

2.4. Визначення результативності та економічної ефективності діяльності ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»

Для здійснення аналізу результативності та економічної ефективності діяльності Університету, як основу було використано «Звіти про рух коштів та звіти про фінансові показники» [32,33,34,35,36] за період з 2019 по 2023 роки, розміщені на офіційному сайті Університету.

За допомогою звітів, маємо можливість дослідити стан фінансових активів та пасивів Університету. Необоротні активи, оборотні активи, та необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття.

Таблиця 2.3.

Активи Університету з 2019 по 2023 рр.

Необоротні активи (тис., грн.)					
Баланс	2019	2020	2021	2022	2023
На початок звітного періоду	24 290	27 799	22 864, 7	21 577, 7	19 465, 1
На кінець звітного періоду	27 799	22 864,7	21 577, 7	19 465, 1	23 390, 5
Оборотні активи (тис., грн.)					
На початок звітного періоду	16 068	8 544	16 980	31 908,9	29 064,9
На кінець звітного періоду	8 544	16 980	31 908,9	29 064,9	48419,7
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (тис., грн.)					
На початок звітного періоду	40 358	36 343	39 844,7	53 486,6	48 530
На кінець звітного періоду	36 343	39 844,7	53 486,6	48 530	71 810, 2

Джерело: сформовано автором на підставі [32,33,34,35,36]

При цьому до необоротних активів входять нематеріальні активи, первісна вартість, накопичена амортизація, незавершені капітальні інвестиції, основні засоби (враховані первісна вартість і знос), інвестиційна нерухомість, з врахуванням первісної вартості і зносу, довгострокові біологічні активи, довгострокові фінансові інвестиції та інші необоротні активи.

До оборотних активів відносяться: запаси (у тому числі готова продукція), поточні біологічні активи, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи чи послуги, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (у тому числі з податку на прибуток), інша поточна дебіторська заборгованість, поточні фінансові інвестиції, гроші та їх еквіваленти, витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи.

Тепер розглянемо проведемо дослідження стану фінансових пасивів Університету за допомогою даних наведених в фінансових звітах. Пасиви Університету зображені в таблиці нижче.

Таблиця 2.4.

Пасиви Університету з 2019 по 2023 рр.

Власний капітал					
Баланс	2019	2020	2021	2022	2023
На початок звітного періоду	23 202	23 775	24 617,2	26 360	27 653, 3
На кінець звітного періоду	23 775	24 617,2	26 360	27 653, 3	29 279,7
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування і забезпечення					
На початок звітного періоду	1 532	2 861,0	3 437,1	6 003,5	6 714,3
На кінець звітного періоду	2 492	3 437,1	6 003,5	6 714,3	9 418,6
Поточні зобов'язання					
На початок звітного періоду	15 624	9 707,0	11 790,4	21 123,1	14 162,4
На кінець звітного періоду	10 076	11 790,4	21 123,1	14 162,4	33 111,9

Джерело: сформовано автором на підставі [32,33,34,35,36]

При цьому до власного капіталу відносять зареєстрований (пайовий) капітал, додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток) та неоплачений капітал.

До поточних зобов'язань входять короткострокові кредити банків, поточна кредиторська заборгованість (включаючи за довгостроковими зобов'язаннями, товари, роботи, послуги, розрахунками з бюджетом, розрахунками зі страхування, за оплату праці), доходи майбутніх періодів, та інші поточні зобов'язання.

Необоротні активи відображають довгострокові інвестиції Університету в основні засоби, нерухомість та інші активи, які використовуються для здійснення основної діяльності.

Таким чином, на основі даних описаних вище, можливо здійснити аналіз активів та пасивів Університету та оцінити їхню динаміку за останніх п'ять років.

У 2019 році спостерігалось значне зростання необоротних активів (+14,5%), що може свідчити про нові інвестиції або придбання основних засобів. Проте з 2020 по 2022 рік відбулося поступове зниження цих активів, ймовірно, через амортизацію, списання або продаж деяких активів. В 2023 році показники зросли на 20,2%, що може свідчити про нові інвестиції або повернення до позитивного тренду.

Таблиця 2.5.

Динаміка необоротних активів Університету 2019-2023 рр.

Рік	Необоротні активи на початок періоду (тис. грн)	Необоротні активи на кінець періоду (тис. грн)	Динаміка (% зміни)
2019	24 290,0	27 799,0	+14,5%
2020	27 799,0	22 864,7	-17,7%
2021	22 864,7	21 577,7	-5,6%
2022	21 577,7	19 465,1	-9,8%
2023	19 465,1	23 390,5	+20,2%

Джерело: сформовано автором на підставі [32,33,34,35,36]

Оборотні активи є короткостроковими ресурсами, які можуть бути швидко перетворені в грошові кошти, що відображає здатність університету фінансувати свою операційну діяльність.

Таблиця 2.6.

Динаміка оборотних активів Університету з 2019 по 2023 рр.

Рік	Оборотні активи на початок періоду (тис. грн)	Оборотні активи на кінець періоду (тис. грн)	Динаміка (% зміни)
2019	16 068,0	8 544,0	-46,8%
2020	8 544,0	16 980,0	+98,7%
2021	16 980,0	31 908,9	+87,9%
2022	31 908,9	29 064,9	-8,9%
2023	29 064,9	48 419,7	+66,6%

Джерело: сформовано автором на підставі [32,33,34,35,36]

У 2020–2021 роках спостерігається значне зростання оборотних активів, що говорить про збільшення ліквідності та покращення фінансового стану. Незначне зниження у 2022 році (-8,9%) може бути пов'язане з тимчасовими фінансовими труднощами або витратами на діяльність. У 2023 році оборотні активи знову зросли на 66,6%, що свідчить про стабільність та покращення фінансових можливостей.

Необоротні активи, утримувані для продажу являють собою ресурси, які Університет планує продати у найближчому майбутньому. Їхнє збільшення може вказувати на рішення реструктуризації або підготовку до продажу частини активів.

Таблиця 2.7.

Динаміка необоротних активів Університету, утримуваних для продажу з 2019 по 2023 рр.

Рік	На початок періоду (тис. грн)	На кінець періоду (тис. грн)	Динаміка (% зміни)
2019	40 358,0	36 343,0	-9,9%
2020	36 343,0	39 844,7	+9,6%
2021	39 844,7	53 486,6	+34,3%
2022	53 486,6	48 530,0	-9,3%
2023	48 530,0	71 810,2	+47,9%

Джерело: сформовано автором на підставі [32,33,34,35,36]

У 2021 та 2023 роках відбулося суттєве зростання цих активів, що може свідчити про підготовку до великих продажів.

Стосовно аналізу власного капіталу, то його зростання свідчить про зростання прибутковості або накопичення резервів.

Таблиця 2.8.

Динаміка власного капіталу Університету з 2019 по 2023 рр.

Рік	Власний капітал на початок періоду (тис. грн)	Власний капітал на кінець періоду (тис. грн)	Динаміка (% зміни)
2019	23 202,0	23 775,0	+2,5%
2020	23 775,0	24 617,2	+3,5%
2021	24 617,2	26 360,0	+7,1%
2022	26 360,0	27 653,3	+4,9%
2023	27 653,3	29 279,7	+5,9%

Джерело: сформовано автором на підставі [32,33,34,35,36]

Спостерігається стале зростання власного капіталу, що свідчить про позитивні фінансові результати та накопичення резервів.

Щодо довгострокових зобов'язань, то їхнє зростання може свідчити про залучення додаткових ресурсів для фінансування інвестицій. З 2020 по 2023 рік довгострокові зобов'язання суттєво зросли, що свідчить про фінансування капітальних витрат або інвестиційних проектів.

Таблиця 2.9.

Динаміка довгострокових зобов'язань Університету з 2019 по 2023 рр.

Рік	Довгострокові зобов'язання на початок періоду (тис. грн)	Довгострокові зобов'язання на кінець періоду (тис. грн)	Динаміка (% зміни)
2019	1 532,0	2 492,0	+62,7%
2020	2 492,0	3 437,1	+37,9%
2021	3 437,1	6 003,5	+74,7%
2022	6 003,5	6 714,3	+11,9%
2023	6 714,3	9 418,6	+40,3%

Джерело: сформовано автором на підставі [32,33,34,35,36]

Поточні зобов'язання показують короткострокові фінансові зобов'язання, що мають бути погашені найближчим часом.

Динаміка поточних зобов'язань Університету 2019-2023 рр.

Рік	Поточні зобов'язання на початок періоду (тис. грн)	Поточні зобов'язання на кінець періоду (тис. грн)	Динаміка (% зміни)
2019	15 624,0	10 076,0	-35,5%
2020	10 076,0	11 790,4	+17,0%
2021	11 790,4	21 123,1	+79,1%
2022	21 123,1	14 162,4	-33,0%
2023	14 162,4	33 111,9	+133,8%

Джерело: сформовано автором на підставі [32,33,34,35,36]

Поточні зобов'язання зменшилися з 15 624 тис. грн на початку 2019 року до 10 076 тис. грн на кінець року (-35,5%). Це свідчить про те, що Університет активно погашав свої короткострокові фінансові зобов'язання, що могло покращити його ліквідність і фінансову стійкість. У 2020 році поточні зобов'язання зросли до 11 790,4 тис. грн (+17%). Це може бути пов'язано з певними тимчасовими витратами або необхідністю покриття оперативних потреб, що є звичайною практикою для підприємств у періоди розширення чи змін умов фінансування. У 2021 році поточні зобов'язання різко зросли до 21 123,1 тис. грн (+79,1%), що може вказувати на значне збільшення короткострокових кредитів або зростання кредиторської заборгованості. Така динаміка може бути наслідком залучення додаткових ресурсів для підтримки операційної діяльності або інвестиційних потреб Університету. У 2022 році поточні зобов'язання знову зменшилися до 14 162,4 тис. грн (-33%), що свідчить про те, що Університет активно погашав свої зобов'язання, покращуючи фінансову стійкість і знижуючи боргове навантаження. У 2023 році поточні зобов'язання зросли більш ніж удвічі до 33 111,9 тис. грн (+133,8%). Це може свідчити про збільшення короткострокових зобов'язань або кредиторської заборгованості, ймовірно, через потребу у фінансуванні операцій або через інші фактори, такі як вплив економічної ситуації.

Зростання поточних зобов'язань у 2021 та 2023 роках свідчить про значне залучення короткострокового фінансування, що може бути пов'язано з

підтримкою операційної діяльності або розвитком Університету. Проте такі великі зобов'язання вимагають уваги до управління фінансовими потоками, оскільки вони можуть створювати додаткове фінансовий тягар в майбутньому.

Для отримання повної інформації щодо фінансової ефективності ВНЗ, необхідно проаналізувати річні звіти про фінансові результати.

Таблиця 2.11.

Дані фінансових звітів Університету з 2019 по 2023 рр.

Стаття	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	86 750,0	83 385,2	96 055,3	89 274,8	91 367,3
Інші операційні доходи	777,0	1 447,5	1 056,1	1 623,3	5 636,2
Інші доходи	1 044,0	728,8	643,4	558,9	3 192,8
Разом доходи	88 571,0	85 561,5	97 754,8	91 457,0	100 196,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(69 984,0)	(67 654,2)	(75 610,7)	(69 143,2)	(71 900,0)
Інші операційні витрати	(17 412,0)	(16 436,6)	(20 335,0)	(20736,2)	(26 260,2)
Інші витрати	(303,0)	(578,1)	(264,6)	(15)	(14,6)
Разом витрати	(87 699,0)	(84 668,9)	(96 230,3)	(89 894,4)	(98 174,8)
Фінансовий результат до оподаткування	872,0	892,6	1 524,5	1 562,6	2 021,5
Податок на прибуток	(158,0)	(169,6)	(276,1)	(281,3)	(370,2)
Чистий прибуток (збиток)	714,0	723,0	1 248,4	1 281,3	1 651,3

Джерело: сформовано автором на підставі [32,33,34,35,36]

Стосовно аналізу доходів, то чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) демонструє нестабільну динаміку. У 2020 році він знизився на 3,9% (з 86 750 тис. грн до 83 385,2 тис. грн). У 2021 році спостерігається зростання на 15,2% (до 96 055,3 тис. грн), що свідчить про поліпшення обсягів реалізації продукції або послуг. У 2022 році дохід знову знижується на 7,1%. У 2023 році дохід зріс до 91 367,3 тис. грн, що на 2,3% більше, ніж у 2022 році. Найбільше зростання інших операційних доходів спостерігається у 2023 році, коли вони підвищились до 5 636,2 тис. грн, що є

суттєвим стрибком порівняно з попередніми роками. У 2020–2021 роках ці доходи були на рівні 1 447,5 тис. грн та 1 056,1 тис. грн відповідно, що говорить про певну стабільність, але в межах невеликої частки доходів. Університет отримував значно менші розміри інших доходів протягом періоду 2019–2022 років, проте в 2023 році вони різко зросли до 3 192,8 тис. грн (у 5,7 рази порівняно з 2022 роком). Загальна сума доходів варіювалася від 85 561,5 тис. грн у 2020 році до 100 196,3 тис. грн у 2023 році. У 2023 році сукупні доходи зросли на 9,5% порівняно з попереднім роком, що свідчить про значне покращення фінансової ситуації.

Аналізуючи витрати, можемо констатувати, що витрати на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) демонстрували зростання протягом аналізованого періоду: У 2021 році витрати зросли на 11,8% до 75 610,7 тис. грн, що може пояснюватися зростанням обсягів реалізації. У 2023 році витрати зросли до 71 900 тис. грн, що на 4% більше, ніж у 2022 році. Інші операційні витрати суттєво зросли у 2023 році до 26 260,2 тис. грн (на 26,7% порівняно з 2022 роком). Протягом 2019-2021 років, інші витрати коливалися, але у 2023 році відбулося різке збільшення, що може бути пов'язано з підвищеними витратами на операційну діяльність, наприклад, через інфляцію або зміни в умовах функціонування. Інші витрати залишаються незначними протягом аналізованого періоду, однак у 2023 році знизилися до 14,6 тис. грн, що свідчить про оптимізацію або зменшення додаткових витрат. Сукупні витрати різнилися, але загалом продемонстрували тенденцію до зростання. У 2023 році вони досягли 98 174,8 тис. грн, що на 9,2% більше, ніж у 2022 році.

Фінансовий результат до оподаткування збільшувався з 872 тис. грн у 2019 році до 2 021,5 тис. грн у 2023 році, що відображає покращення рентабельності. Найбільше зростання спостерігається у 2023 році на 29,4% порівняно з попереднім роком.

Чистий прибуток Університету демонструє позитивну динаміку, особливо в останні роки. У 2020 році чистий прибуток становив 723 тис. грн, а у 2023

році зріс до 1 651,3 тис. грн. Це свідчить про покращення фінансових результатів і ефективність роботи Університету.

Рентабельність діяльності Університету можна оцінити за методом рентабельності продажів (операційна рентабельність) та рентабельності активів, яка показує, який відсоток від виручки складає чистий прибуток.

Використаємо формулу рентабельності продажів (ROS):

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \times 100\% = \text{Чистий прибуток (Чистий}$$

дохід від реалізації продукції).

Обчисливши рентабельність продажів для кожного року, отримуємо наступні дані: 2019 рік – ROS = 0,82%, 2020 рік – ROS = 0,87%, 2021 рік – ROS=1,30%, 2022 рік – ROS=1,44%, 2023 рік – ROS=1,81%. У 2019 та 2020 роках рентабельність продажів була на низькому рівні – близько 0,8–0,9%. Це означає, що лише близько 0,82-0,87% доходу залишалось у вигляді чистого прибутку після всіх витрат. У 2021–2023 роках спостерігається стабільне зростання рентабельності, досягнувши 1,81% у 2023 році. Це свідчить про те, що фінансова ефективність діяльності Університету покращується, оскільки дедалі більша частина доходів залишається у вигляді прибутку.

Зростання рентабельності в останні роки свідчить про ефективне управління витратами і поступове покращення фінансового стану Університету.

Щоб підсумувати аналіз результативності та економічної ефективності діяльності Університету, можливо констатувати демонстрацію стабільного зростання доходів, особливо у 2023 році, коли загальний дохід досяг 100 196,3 тис. грн. Особливо слід відзначити зростання інших операційних та інших доходів. Витрати також зростали протягом п'яти років, особливо в частині операційних витрат, що може свідчити про збільшення масштабів діяльності або вплив зовнішніх факторів. Університет досяг поступового зростання прибутковості протягом аналізованого періоду, зокрема у 2023 році чистий прибуток зріс до 1 651,3 тис. грн. Оскільки операційні витрати значно зросли, необхідно приділити увагу оптимізації витрат, щоб забезпечити стабільне зростання чистого прибутку. Університету варто звернути увагу на можливість

подальшого збільшення доходів від інших джерел, що допоможе знизити залежність від основних доходів від реалізації продукції та послуг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК» В УМОВАХ ЙОГО РОЗВИТКУ

3.1. Обґрунтування напрямів управління рухом персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Управління персоналом - це систематичний процес планування, організації, спрямування та контролю за ефективністю праці та розвитком персоналу в організації. Сутність управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити відповідність кадрів завданням організації, підтримувати їхню продуктивність та розвивати їхній потенціал. Враховуючи широкий спектр підходів та засад в управлінні персоналом, підібрати найкращі засади варто з урахуванням специфічності конкретної організації та її цілей, проте до основних теоретичних засад управління рухом персоналу організації, як правило включають наступні аспекти:

- Потреби та вимоги організації. Управління рухом персоналу повинно базуватися на ретельному вивченні потреб та вимог організації. Для цього здійснюється аналіз структури, функцій та завдань організації, а також виявляються поточні і майбутні потреби в людських ресурсах.
- Управління процесом залучення нового персоналу. Ключовим етапом управління рухом персоналу є залучення нових співробітників до організації. Цей процес передбачає підбір кандидатів, оцінку їхніх професійних навичок та моральних якостей, проведення співбесід та організація процесу їхньої підготовки та адаптації перед початком роботи.
- Розвиток професійних навичок та система оцінки персоналу. Управління рухом персоналу повинне включати механізми професійного розвитку та оцінки результатів діяльності персоналу. Це включає постійне професійне

навчання співробітників, проведення оцінки їхньої роботи та розробку планів кар'єрного росту.

- Управління процесом збереження персоналу. Надзвичайно важливо створити систему, яка буде спонукати кваліфікованих працівників залишатися працювати в організації та сприяти їх задоволеності від роботи. Для цього необхідно підтримувати нормальні умови праці, надавати відповідну заробітну плату та інші переваги, а також розробляти системи мотивації та стимулювання персоналу.
- Управління звільненням персоналу. Останній етап управління рухом персоналу - це звільнення співробітників. Для ефективного звільнення необхідно розробити процедури та умови звільнення, залежно від причин і обставин, та про які працівники повинні бути проінформовані від початку їхньої роботи в організації.

Загалом, механізм управління рухом персоналу організації ґрунтується на теоретико-методичних засадах, які по різному сформульовані в різних країнах та внутрішніми особливостями конкретної організації. Відтак, достатнє розуміння і використання цих засад менеджерами з управління персоналу та їх адаптація для конкретної організації є ключем до успішного управління рухом персоналу організації.

Стратегія управління рухом Університету заснована на багаторічному досвіді та включає наступні елементи: стратегічні напрямки розвитку, специфіку, рекрутинг та відбір персоналу, адаптацію та розвиток, систему оцінювання та мотивації, утримання найбільш кваліфікованих працівників, та призначення чи перепризначення на інші посади.

В умовах розвитку будь-якої організації, управління рухом персоналу є важливим фактором для досягнення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для Університету - ефективне управління персоналом є ключовим у процесі адаптації до сучасних освітніх викликів, включаючи зростання міжнародної конкуренції, впровадження інноваційних технологій у навчальний процес, та підвищення вимог до якості освіти.

Розглянемо основні напрями вдосконалення управління рухом персоналу у цьому контексті.

1. Стратегічне планування та кадрова політика

Стратегічне управління рухом персоналу полягає у формуванні довгострокових кадрових планів, які враховують зміну ринкових умов, демографічних змін та розвитку освітньої сфери. Необхідно враховувати потреби Університету у висококваліфікованих спеціалістах, здатних забезпечувати високий рівень якості освітніх послуг та науково-дослідницької роботи. Важливою складовою є побудова прозорої та передбачуваної системи кар'єрного зростання.

Для Університету доцільно впроваджувати нові принципи управління персоналом, які будуть орієнтовані на:

- розвиток лідерського потенціалу серед викладачів та адміністративного складу;
- розширення можливостей професійного зростання, що включає підвищення кваліфікації, стажування, участь у міжнародних наукових проектах;
- гнучкість у наборі персоналу, особливо для тимчасових або проектних завдань, що забезпечить динамічну відповідь на освітні та наукові виклики.

2. Підвищення рівня мотивації персоналу: мотивація є ключовим фактором у підвищенні ефективності діяльності будь-якого навчального закладу. Для Університету це означає удосконалення системи мотивації, яка дозволить утримати талановитих працівників, стимулюючи їх до постійного професійного зростання. Мотиваційна система має включати:

- матеріальні стимули, зокрема, премії за успішне проведення наукових досліджень, залучення студентів до нових проектів та інноваційні методи викладання;
- нематеріальні стимули, такі як визнання професійних досягнень на рівні університету та підтримка участі у міжнародних програмах обміну або конференціях;

- можливості розвитку кар'єри, що включають паралельне навчання, залучення до управлінських позицій та обмін досвідом з іншими ВНЗ, як на національному, так і на міжнародному рівні.

3. Розробка індивідуальних програм професійного розвитку:

Кожен співробітник Університету має індивідуальні потреби щодо професійного розвитку, тому система управління рухом персоналу має передбачати можливості для гнучкого підходу до навчання і розвитку. Індивідуальні траєкторії розвитку можуть включати:

- постійне навчання та підвищення кваліфікації, що охоплює як внутрішні тренінги та семінари, так і зовнішні курси, стажування за кордоном;
- програми наставництва, де досвідчені фахівці можуть передавати свої знання новим працівникам, сприяючи їх швидшій адаптації;
- ротація посад, що дозволяє працівникам отримувати досвід у різних підрозділах Університету, розширюючи їх професійний горизонт.

Ефективне управління рухом персоналу в Університеті є багатовимірним процесом, що вимагає адаптації до сучасних викликів освітньої сфери. Основні напрямки вдосконалення включають стратегічне планування, підвищення мотивації та розробку індивідуальних програм розвитку персоналу. Аналіз показує, що стратегічне планування кадрових ресурсів є ключовим компонентом у підтримці сталого розвитку Університету. Довгострокові кадрові плани повинні враховувати зміну демографічної ситуації, вплив технологічних інновацій, зростання вимог до якості освіти та міжнародну конкуренцію. Університети, які впроваджують гнучкі підходи до управління персоналом, такі як залучення спеціалістів на тимчасові чи проєктні основи, можуть швидше реагувати на ринкові виклики. Впровадження сучасних HR-технологій, таких як системи для відстеження прогресу та залучення персоналу, дозволяє вдосконалити управління людськими ресурсами та підтримувати стратегічні цілі організації.

Аналіз показує, що мотивація є важливим аспектом підвищення продуктивності працівників. Розробка ефективної системи матеріальних та

нематеріальних стимулів дозволяє утримати найкваліфікованіших співробітників. Премії за участь у наукових дослідженнях, визнання професійних досягнень та можливість брати участь у міжнародних програмах є ефективними інструментами для підвищення залученості персоналу. Система мотивації повинна також включати можливості кар'єрного зростання, що дозволить викладачам та науковим співробітникам розвиватися у професійному середовищі.

Залучення та утримання талановитих спеціалістів залежить не лише від матеріальних умов, але й від можливостей для професійного розвитку. Важливою складовою успішного управління рухом персоналу є розробка індивідуальних планів професійного розвитку, які дозволяють викладачам та науковцям проходити навчання, стажування та обмінюватися досвідом із колегами. Створення програм наставництва та ротації посад може сприяти розвитку навичок та підвищенню ефективності викладацького складу. Порівнюючи успішні практики міжнародних університетів, варто зазначити, що інтеграція таких практик у систему управління персоналом Університету може суттєво покращити ефективність навчального процесу та дослідницької діяльності. Впровадження цих напрямів вдосконалення сприятиме зміцненню кадрової політики Університету та підвищить його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Сучасна освітня система вимагає від університетів здатності швидко адаптуватися до зовнішніх змін, і ефективне управління персоналом стає ключовим інструментом у досягненні цих цілей.

3.2. Розробка пропозицій щодо управління рухом персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Для ефективного управління рухом персоналу в Університеті необхідно впровадити ряд заходів, спрямованих на підвищення рівня адаптивності та результативності кадрової політики.

Університет економіки та права «КРОК» вже впровадив кілька сучасних HR-технологій, що покращують управління персоналом та навчальний процес. В Університеті використовується платформа для онлайн-навчання «Moodle», яка дозволяє студентам і викладачам взаємодіяти через цифрові ресурси. Це також покращує управління навчальними матеріалами та полегшує процес підвищення кваліфікації для викладачів.

Університет активно впроваджує програми академічної мобільності, що дозволяють співробітникам підвищувати кваліфікацію та брати участь у міжнародних проектах. Програми включають співпрацю з багатьма закордонними навчальними закладами та бере участь у різних проектах, таких як Erasmus+.

Університет також використовує інформаційні системи для аналізу та управління освітніми та адміністративними процесами. Це включає автоматизацію деяких процесів управління персоналом, що дозволяє поліпшити ефективність роботи співробітників. Цифровізація процесів управління персоналом дозволяє Університету більш ефективно контролювати рух кадрів, планувати навчальні та наукові ресурси, а також забезпечити прозорість та ефективність рішень. Необхідно й надалі впроваджувати сучасні HR-системи, що дозволять автоматизувати процеси набору, оцінки результатів діяльності, та підвищення кваліфікації працівників.

Для підвищення ефективності управління рухом персоналу варто переглянути існуючі кадрові процеси з метою їх оптимізації. Доцільно спростити процеси відбору персоналу, зробивши їх більш прозорими та об'єктивними, а також удосконалити систему ротації та розвитку працівників через автоматизацію процедури оцінювання результативності їхньої діяльності.

Так, у сфері вищої освіти існує достатньо відомих прикладів інноваційного та ефективного управління персоналом, що сприяють підвищенню якості освіти та ефективності роботи закладу:

1. Гарвардський університет США [37] пропонує комплексні програми розвитку персоналу, спрямовані на підвищення компетенцій співробітників та

їх професійне зростання. Ці програми охоплюють різні аспекти кар'єрного розвитку, лідерства та управління ефективністю. Давайте розглянемо програми, створені в цьому ВНЗ:

- Програма розвитку кар'єри: Гарвард підтримує співробітників стратегічному плануванні та реалізації їхніх кар'єрних цілей. Університет надає ресурси для розвитку навичок, необхідних для професійного зростання, включаючи тренінги, менторство та можливості для внутрішньої мобільності;

- Програма розвитку лідерства: ця програма базується на розвитку ключових компетенцій лідерства та включає п'ять окремих курсів, призначених для співробітників різних рівнів: від обслуговуючого персоналу - до керівників вищої ланки. Учасники проходять оцінювання, беруть участь у групових вправах та обговореннях кейсів, що сприяє вдосконаленню їхніх лідерських навичок.

- Програма розвитку талантів: ця семимісячна програма, яка проводиться раз на два роки, призначена для керівників високого рівня. Вона пропонує учасникам можливості для розвитку, включаючи зустрічі з вищим керівництвом університету, сесії з розвитку лідерства, групове менторство та індивідуальний коучинг.

- Управління ефективністю: Гарвардська філософія управління ефективністю базується на регулярних, змістовних розмовах між менеджерами та співробітниками. Це сприяє досягненню кращих результатів та підвищенню самовідданості кваліфікованого персоналу. Процес включає встановлення цілей, обговорення компетенцій, регулярний зворотний зв'язок та підсумкові оцінки.

Гарвардський університет має довгу історію інвестицій у розвиток своїх співробітників. Комплексні програми розвитку персоналу в Гарварді спрямовані на підвищення професійних навичок, особистісний розвиток та підтримку інноваційного середовища. В університеті створені можливості для досліджень і інновацій, так як співробітники мають доступ до фінансування і ресурсів для реалізації власних дослідницьких проектів. Гарвард також

пропонує онлайн-курси та платформи (наприклад, Harvard Online Learning), що дозволяє співробітникам навчатися у зручному для них темпі.

Комплексні програми розвитку персоналу Гарвардського університету забезпечують різноманітні можливості для професійного та особистісного зростання. Завдяки інтеграції освіти, коучингу, підтримки благополуччя та інклюзивності, університет сприяє створенню успішної та мотивованої команди. Ці програми відображають прагнення Гарвардського університету інвестувати в розвиток своїх співробітників, забезпечуючи їм необхідні інструменти та ресурси для досягнення професійного успіху.

2. Гнучка система роботи та мотивація – Массачусетський технологічний інститут, США [38].

Массачусетський технологічний інститут відомий своїм інноваційним підходом не тільки до наукових досліджень, але й до управління персоналом. Для забезпечення гнучкості та підвищення продуктивності своїх викладачів і дослідників MIT активно впроваджує політику гнучких графіків роботи, що включає кілька ключових аспектів.

У ВНЗ визнають, що продуктивність у дослідників і викладачів різна, і стандартний робочий графік не завжди оптимальний. Тому співробітникам дозволяють встановлювати індивідуальні графіки роботи, які відповідають їхній природній продуктивності та робочим навантаженням. Наприклад, викладачі можуть планувати свої лекції, лабораторні заняття та консультації в час, який їм зручний, а решту часу приділяти дослідницькій роботі, що може відбуватись у неробочі години.

Університет підтримує можливість працювати дистанційно для викладачів і дослідників, які можуть виконувати свої обов'язки без фізичної присутності на в ВНЗ. Це особливо актуально для дослідницьких проектів, що потребують роботи з великими даними або літературними оглядами. Такий підхід дозволяє співробітникам працювати у комфортних для них умовах, що сприяє підвищенню концентрації та якості виконання завдань.

Для підтримки викладачів та дослідників в ВНЗ існують програми менторства, де молодші дослідники отримують підтримку від старших колег. Також університет проводить регулярні тренінги, спрямовані на розвиток навичок управління часом і саморегуляції, що допомагає співробітникам ефективніше розподіляти робочий час.

Массачусетський технологічний інститут визнає важливість балансу між роботою та особистим життям, тому активно стимулює своїх співробітників використовувати відпустки, а також пропонує різні програми підтримки здоров'я та добробуту. Гнучкі графіки роботи дозволяють уникати вигорання та підтримувати здоровий баланс, що позитивно впливає на моральний стан команди та знижує рівень стресу.

Массачусетський технологічний інститут вклав значні ресурси у створення цифрової інфраструктури, яка забезпечує безперебійний доступ до ресурсів університету та дозволяє співробітникам виконувати роботу з будь-якого місця. Це включає зручний доступ до бібліотечних ресурсів, баз даних, інструментів для спільної роботи та відеоконференцій.

Впровадження таких гнучких умов роботи дозволяє університету ефективно керувати персоналом, адаптуючи процеси під потреби викладачів і дослідників, що позитивно позначається на якості їхньої роботи, мотивації та загальному успіху закладу

3. Орієнтація на міжнародний персонал – Національний університет Сінгапуру [39].

Національний університет Сінгапуру приділяє значну увагу різноманіттю та культурній інтеграції, адже залучає багато викладачів та дослідників з різних країн. В університеті розроблені спеціальні програми підтримки для міжнародного персоналу, які допомагають адаптуватися до нових умов. Крім того, університет активно підтримує міжкультурну взаємодію через обмін досвідом, що позитивно впливає на розвиток інноваційних рішень та створення глобальної спільноти в університеті.

Ці приклади демонструють успішне застосування різних підходів до управління персоналом в ВНЗ за кордоном. Звичайно ж необхідно визнати, що фінансові можливості цих закладів відрізняються від фінансових можливостей вітчизняних університетів. Проте деякі ВНЗ в Україні, незважаючи на економічні проблеми, а також проблеми викликані, зокрема і повномасштабною збройною агресією російської федерації, все ж таки перймають та адаптують зарубіжний передовий досвід. Це підтверджує актуальність даної теми дослідження та дозволяє розглянути можливе використання цих підходів і в українських ВНЗ. Також ці підходи підкреслюють важливість адаптації управлінських практик до специфіки освітньої сфери, культурних особливостей, та стратегічних цілей закладу.

Управління персоналом у ВНЗ України є ключовим елементом забезпечення якості освіти та ефективності наукової діяльності. Нижче розглянуті деякі приклади:

1. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, один з найпрестижніших навчальних закладів України, постійно вдосконалює системи навчання та оцінювання для покращення якості освіти. Одним із таких нововведень стало розроблення системи оцінювання викладацької діяльності [40], яка має на меті підвищення стандартів викладання та забезпечення більшої прозорості у процесі оцінювання.

Система оцінювання викладацької діяльності базується на об'єктивних критеріях, які дозволяють врахувати різноманітні аспекти роботи викладачів. Оцінювання здійснюється на основі кількох основних компонентів: якість викладання, наукова активність, участь у громадській діяльності, а також зворотний зв'язок від студентів.

Якість викладання є найважливішим елементом оцінювання. Вона включає в себе такі підpunkти, як методика викладання, доступність матеріалів, якість лекцій та семінарів, а також здатність викладача зацікавити студентів у темі навчання. Для оцінювання викладачів за цим критерієм використовуються анкети, що заповнюються студентами наприкінці семестру. Це дає змогу

отримувати безпосередній зворотний зв'язок про роботу викладача та вносити покращення.

Наукова активність викладачів також враховується при оцінюванні їхньої діяльності. В університеті заохочують публікацію наукових статей, участь у конференціях та дослідницьких проектах. Викладачі, які активно долучаються до наукової роботи, отримують вищі оцінки, оскільки це свідчить про їхній професіоналізм і бажання ділитися знаннями з студентами.

Громадська діяльність викладачів є ще одним важливим аспектом. Університет заохочує викладачів до участі в різноманітних проектах, що стосуються освітнього розвитку, mentoring або організації позанавчальної діяльності. Це сприяє розвитку спільноти навчального закладу та укріпленню зв'язків між викладачами, студентами та зовнішнім середовищем.

Важливою частиною системи оцінювання є зворотний зв'язок від студентів. Запровадження анонімних анкет дозволяє студентам висловлювати свою думку про викладачів без страху негативних наслідків. Ця практика створює атмосферу відкритості та довіри, що є важливим аспектом успішного навчального процесу.

Уся система оцінювання викладацької діяльності націлена не лише на визначення рівня ефективності роботи викладачів, а й на їхній професійний розвиток. Оцінювання проводиться регулярно, що дозволяє викладачам звертати увагу на слабкі місця та покращувати свою роботу. Завдяки цій системі Київський національний університет імені Тараса Шевченка продовжує залишатись одним з лідерів в Україні в сфері вищої освіти.

2. Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ ім. І. Франка) [41] є одним із найвідоміших вищих навчальних закладів України, який займається підготовкою висококваліфікованих спеціалістів у різних галузях знань. Розуміючи важливість підтримки молодих науковців, університет реалізує програми стажування та наставництва, які активно залучають молодь до викладацької діяльності. Серед основних аспектів цих

програм та їх значення для розвитку академічного співтовариства створено різні програми стажування.

Програми стажування для молодих науковців в ЛНУ ім. І. Франка розроблені з метою надання можливості отримати практичний досвід викладання та ознайомлення з методами академічної роботи. Стажування зазвичай триває один семестр, впродовж якого молоді науковці працюють під керівництвом досвідчених викладачів. Це дає їм шанс не лише навчитися проводити лекції та семінари, а й брати участь у наукових дослідженнях та конференціях.

Зазвичай у програмі стажування акцентується увага на розвитку методичних навичок, таких як підготовка навчальних матеріалів, оцінювання знань студентів та організація навчального процесу. Це, в свою чергу, сприяє формуванню у молодих науковців впевненості у своїх силах та стимулює їх подальший професійний розвиток.

Наставництво є ще одним важливим елементом залучення молодих науковців до викладання. В університеті реалізована система, в рамках якої досвідчені викладачі виступають менторами для молодих кадрів. Наставники допомагають новачкам адаптуватися до викладацького життя, діляться своїм досвідом та надають рекомендації щодо вдосконалення викладацької майстерності.

Крім того, наставники сприяють розвитку наукового потенціалу молодих науковців, спрямовуючи їх у виборі тем досліджень та наукових проектів. Взаємодія між менторами та стажерами є ключовою для успішного навчання та формування нового покоління науковців, здатних до інновацій у викладанні та дослідженнях.

Залучення молодих науковців до викладацької діяльності має безпосередній вплив на якість освіти в університеті. Молоді викладачі часто вносять свіжі ідеї та нові підходи до навчального процесу, що робить навчання більш інтерактивним та цікавим для студентів. Крім того, їхня активна участь у

наукових дослідженнях сприяє підвищенню репутації університету як наукового центру.

Участь молодих науковців у викладанні також допомагає їм встановити професійні зв'язки та знайти колег для подальшої співпраці в наукових дослідженнях. Це, в свою чергу, може позитивно вплинути на їхню кар'єру, відкриваючи нові горизонти в академічному світі. Програми стажування та наставництва в Львівському національному університеті ім. Івана Франка виконують важливу роль у формуванні нового покоління викладачів та науковців. Завдяки цим ініціативам університет не тільки закріплює свої позиції на академічній арені, але й сприяє розвитку і впровадженню інновацій у навчальному процесі. Таким чином, активне залучення молодих науковців до викладацької діяльності є вигідним як для університету, так і для самих молодих фахівців, адже це сприяє розвитку їхніх професійних навичок, наукового потенціалу та кар'єрних можливостей.

Ці приклади демонструють прагнення українських державних вищих навчальних закладів до вдосконалення управління персоналом, що є важливим фактором у підвищенні якості освіти та наукових досліджень.

Управління персоналом у ПЗВО України є ключовим елементом їхньої ефективної діяльності та розвитку. І цей процес не суттєво відрізняється від зарубіжних чи вітчизняних ВНЗ. Деякі з цих закладів впроваджують інноваційні підходи до управління кадрами, що сприяє підвищенню якості освіти та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Давайте розглянемо на прикладі Міжрегіональної Академії управління персоналом (МАУП) [42], яка є найбільшим приватним економіко-гуманітарним закладом вищої освіти України, де навчаються студенти з понад 50 країн світу за 20 спеціальностями та 109 спеціалізаціями, а навчальний процес забезпечують понад 2300 викладачів, 70% з яких — доктори і кандидати наук. Цей приклад також є цікавим для об'єкту нашого дослідження, так як МАУП є своєрідним конкурентом для Університету «КРОК».

МАУП відома своїм акцентом на високоякісну підготовку науково-педагогічного персоналу. Розвиток викладачів та науковців у цій академії здійснюється через кілька ключових напрямків:

а) навчання та підвищення кваліфікації:

- Проведення курсів підвищення кваліфікації та стажувань на базі провідних вищих навчальних закладів та наукових установ.

- Участь у міжнародних та національних конференціях, семінарах та тренінгах, що сприяє обміну досвідом та новими педагогічними методиками.

б) Наукова діяльність:

- Поширення наукових досліджень через публікацію статей у фахових виданнях, участь у наукових конкурсах та грантах.

- Створення наукових гуртків та лабораторій, що дозволяє викладачам займатися актуальними науковими розробками.

в) Інноваційні технології навчання:

- Використання сучасних технологій та методик навчання (електронні ресурси, дистанційне навчання), що робить процес викладання більш інтерактивним і доступним.

- Розробка та впровадження нових навчальних програм, курсів і навчальних планів, що відповідають сучасним вимогам ринку праці.

г) Міжнародна співпраця:

- Залучення до спільних міжнародних проектів, програм обміну, стажувань за кордоном, що допомагає розширити горизонти викладачів та покращити їхні професійні навички.

- Співпраця з закордонними університетами та науковими установами для обміну досвідом у сфері навчання та досліджень.

д) Психологічний та соціальний розвиток:

- Організація тренінгів з розвитку м'яких навичок (лідерство, комунікація, критичне мислення), що є важливими для ефективної роботи в освітньому середовищі.

- Підтримка культурних та соціальних ініціатив, що сприяють створенню комфортної робочої атмосфери.

Загалом, МАУП прагне створити сприятливе середовище для розвитку своїх викладачів, що дозволяє їм не лише підвищувати свою кваліфікацію, а й активно брати участь у формуванні нової генерації спеціалістів у сфері управління та інших галузях знань.

Беручи до уваги вище розглянуті приклади управління рухом персоналу в зарубіжних та вітчизняних ВНЗ, цей процес в «Університеті економіки та права «КРОК» не відрізняється категорично, проте також вимагає специфічного підходу. Враховуючи попередньо досліджені аспекти, на думку автора, основні теоретико-методичні засади управління рухом персоналу в Університеті повинні включати наступні аспекти:

- Необхідність враховувати поточні потреби в персоналі та підбір персоналу в відповідності до стратегічних напрямків розвитку ВНЗ, що враховуються при дослідженні сучасних тенденції на ринку освітніх послуг.
- Потреба в спеціальному підході до підбору персоналу, яка включає окрім кваліфікації, професійних навичок та досвіду роботи, також здатність працювати вечорами, та/або під час вихідних, так як значна частина занять для дистанційного навчання проводяться онлайн саме в такий час.
- Потреба в спеціальних тренінгах та підготовці персоналу. Наразі дуже актуальною є потреба в тренінгах щодо використання сучасних цифрових технологій, для прикладу Microsoft Teams. Проведення занять онлайн, вимагає в викладачів достатніх знань при використанні цього програмного забезпечення. Високий рівень знань при використанні Power Point Presentation – дозволить готувати цікаві презентації, що підвищить інтерес здобувачів до навчання.
- Враховуючи той факт, що багато термінів у сучасній діловій українській мові запозичено з англійської, актуальним є також тема навчання викладачів ділової англійської мови.

- Мотивація, розвиток та підтримка персоналу. Управління рухом персоналу обов'язково повинне включати підтримку і мотивацію персоналу. Необхідно враховувати той факт, що в зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України, деякі викладачі Університету проживають на прифронтових територіях, деякі змушені були покинути свою домівку, а деякі навіть втратили своїх рідних чи близьких. Тобто створення умов для підтримки фізичного та психологічного стану, недопущення стресів та депресійних станів є необхідним. програми. Мотивація та розвиток персоналу, окрім адекватного фінансового забезпечення, повинна включати також можливість участі в курсах підвищення кваліфікації, програмах обміну, тощо.

Важливо, щоб управління рухом персоналу відповідало стратегії організації, а також враховувало потреби і особливості робочого колективу. Для ефективного управління рухом персоналу в Університеті розроблені спеціальні методичні засади, які описують принципи і підходи до залучення, розвитку та утримання працівників в організації.

Оптимізація кадрової політики в ВНЗ може здійснюватися через різні механізми, як цифровізація HR-процесів, впровадження гнучких графіків роботи, підтримка міжнародного співробітництва, управління талантами та мотиваційні програми. Кожен з цих підходів підвищує ефективність управління кадрами, залученість працівників та результативність роботи ВНЗ.

Один з ключових напрямів в управлінні персоналом для ВНЗ - це залучення молодих науковців та фахівців, які здатні внести новий підхід до розвитку освітньої діяльності. Важливо розробити програми підтримки для молодих викладачів та науковців, які включатимуть додаткове фінансування на дослідження, грантові програми та можливості стажувань за кордоном.

Для активізації залучення молодих спеціалістів в Університеті «КРОК» можна застосувати кілька ефективних стратегій, спрямованих на підвищення привабливості закладу для талановитих випускників та молодих науковців:

1. Програми кар'єрного зростання та розвитку: однією з ключових стратегій є створення індивідуальних програм професійного зростання, які

будуть передбачати можливості для швидкого кар'єрного розвитку молодих спеціалістів. Це можуть бути спеціальні програми наставництва та навчання, участь у наукових проектах та грантах, які дозволять молодим викладачам проявити себе.

2. Гнучкі умови праці та цифрові технології: Університет може створити умови для гнучких графіків роботи, що дозволить молодим спеціалістам поєднувати наукову діяльність з викладанням. Використання цифрових платформ, як-от Moodle, також може спростити процеси управління та навчання, що допоможе залучити фахівців, які прагнуть працювати в сучасних умовах.

3. Підтримка дослідницької діяльності: запровадження програм фінансової підтримки для наукових досліджень та участь у міжнародних грантових програмах, таких як Erasmus+ або Horizon 2020, буде допомогати молодим спеціалістам розвивати свої наукові проекти та залучати міжнародні ресурси. Це також сприятиме розвитку репутації Університету в науковій спільноті.

4. Маркетинг можливостей: Університету «КРОК» варто активно просувати свої можливості для молодих спеціалістів через сучасні канали комунікації, такі як соціальні мережі, професійні платформи (LinkedIn), а також через співпрацю з університетами-партнерами в рамках програм академічної мобільності. Важливо створити привабливий бренд роботодавця, що підкреслює відкритість до інновацій та професійного розвитку.

5. Розширення міжнародної співпраці: участь у міжнародних програмах обміну та співпраці з іноземними університетами надасть молодим спеціалістам можливості для стажувань за кордоном, що підвищить їхню компетентність та мотивацію працювати в Університеті. Це також сприятиме залученню фахівців з інших країн.

Активізація залучення молодих спеціалістів в Університеті можлива через поєднання програм кар'єрного розвитку, гнучких умов праці, підтримки наукової діяльності та активної промоції можливостей для молодих кадрів.

Інтеграція цих стратегій дозволить університету стати привабливим місцем роботи для талановитих випускників та молодих науковців.

Удосконалення існуючих програм підвищення кваліфікації є важливим елементом вдосконалення руху персоналу. Університет може застосовувати наступні стратегії:

1. Впровадження індивідуальних програм розвитку для кожного викладача, що дозволить визначити конкретні потреби та цілі в їхньому професійному розвитку. Це можуть бути індивідуальні курси, тренінги, участь у конференціях або міжнародних стажуваннях. Інформаційні системи та цифрові платформи, наприклад Moodle, можуть бути використані для ведення записів про прогрес і успіхи кожного викладача.

2. Активне залучення науково-педагогічних працівників до міжнародних програм обміну та стажувань, таких як Erasmus+, дозволить підвищити рівень компетентності викладачів та їхній доступ до міжнародного досвіду. Це також сприятиме обміну найкращими практиками і новітніми методиками викладання.

3. Варто інвестувати в цифрові платформи для онлайн-навчання, які дозволяють викладачам отримувати доступ до курсів підвищення кваліфікації дистанційно, особливо в умовах обмеженого часу або мобільності. Це можуть бути як внутрішні курси від університету, так і міжнародні курси на платформах Coursera або edX, що надають доступ до світового досвіду.

4. Хоча Університет вже й залучає студентів до оцінки якості викладання шляхом соціологічних опитувань, модернізація системи оцінювання та зворотного зв'язку, включно і для викладачів, дасть змогу вчасно коригувати програми їхнього розвитку, та зрозуміти якість курсів підвищення кваліфікації після їх проходження викладачами. Це також допоможе зрозуміти, як отримані знання застосовуються на практиці.

5. Запровадження фінансових стимулів для викладачів, які активно беруть участь у програмах підвищення кваліфікації та наукових дослідженнях, може підвищити мотивацію до постійного розвитку. Крім того, варто створити

внутрішні грантові програми, які б підтримували викладачів у їхніх дослідницьких починаннях.

6. Організація внутрішніх семінарів та тренінгів на базі Університету за участю провідних експертів з різних галузей може підвищити кваліфікацію викладачів без необхідності залучення зовнішніх ресурсів. Це дозволить економити кошти та розвивати внутрішній потенціал викладачів.

Таким чином, модернізація системи підвищення кваліфікації викладачів в Університеті повинна базуватися на індивідуальних програмах розвитку, міжнародній співпраці, цифрових рішеннях та активному зворотному зв'язку. Ці кроки зроблять процес навчання більш ефективним та сучасним, а також залучать більше молодих та досвідчених викладачів до Університету.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження заходів з управління рухом персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Беручи до уваги роками великий досвід керівництва Університету та визначені правила щодо управління персоналом, а також той факт, що Університет вже впровадив достатньо сучасних методів, розробка та впровадження нових заходів не є простою задачею. Тим більше беручи до уваги збройну агресію росії, яка окрім іншого викликала негативні економічні наслідки та відтік іноземних студентів з нашої держави.

Для обґрунтування економічної ефективності впровадження заходів з управління рухом персоналу в Університеті економіки та права «КРОК» слід детально розглянути кілька ключових аспектів, які впливають на продуктивність та фінансові результати закладу.

1. Підвищення ефективності використання людських ресурсів та оптимізація управління рухом персоналу дозволяє знизити витрати на неефективне використання працівників. Наприклад, впровадження автоматизованих HR-систем дає змогу швидко і точно визначати потреби у

кадрах, планувати роботу та підвищувати ефективність розподілу навантажень. Це дозволяє знизити витрати на адміністративний апарат, оскільки менше ресурсів витрачається на обробку кадрових даних.

Використання платформ, таких як Moodle, для управління навчальним процесом також дозволяє підвищити продуктивність працівників. Ефективніше планування робочого часу та автоматизація процесів управління навчанням сприяють скороченню витрат на адміністративну підтримку. Таким чином, ресурси Університету будуть використовуватись більш оптимально, що в підсумку веде до зниження витрат і зростання продуктивності на кожного працівника.

2. Зниження плинності кадрів та утримання кваліфікованих працівників

Зниження плинності кадрів є одним із найважливіших показників ефективності управління персоналом. Вартість заміни одного працівника може досягати його річної зарплати, враховуючи витрати на пошук, навчання та адаптацію нового співробітника. Вдосконалення управління рухом персоналу, зокрема через системи мотивації, індивідуальні плани розвитку та кар'єрного росту, сприяє утриманню кваліфікованих працівників. Це дозволяє зменшити витрати на пошук та навчання нових кадрів. За рахунок створення прозорої системи кар'єрного зростання та розвитку молодих фахівців, Університет може утримувати найбільш перспективних працівників, що сприятиме зростанню їхньої продуктивності та зниженню витрат на їх заміну.

3. Збільшення доходів Університету через підвищення якості освіти та конкурентоспроможності може також відбутись завдяки удосконаленню кадрової політики та впровадженню сучасних HR-практик. Університет може поліпшити якість освітніх послуг, що підвищить його конкурентоспроможність на ринку та призведе до збільшення кількості студентів. Зокрема, впровадження англomовних програм навчання дозволить залучити міжнародних студентів, тому Університет повинен інвестувати в вивчення англійської мови своїми викладачами. Участь в міжнародних програмах (таких як Erasmus+) дозволяє викладачам удосконалювати свої навички та підвищувати престиж

університету. Це приваблює іноземних студентів і також сприяє зростанню фінансових надходжень.

4. Економія на навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу

Модернізація системи підвищення кваліфікації через використання цифрових платформ, таких як Coursera або edX, може значно скоротити витрати на організацію навчальних заходів для викладачів та адміністративного персоналу. Онлайн-курси, стажування та конференції дають можливість підвищувати кваліфікацію без необхідності витратити значні кошти на відрядження або організацію очних заходів.

Впровадження індивідуальних програм розвитку для кожного працівника дозволяє краще планувати витрати на їх навчання, спрямовуючи ресурси на ті компетенції, які необхідні саме для досягнення стратегічних цілей університету.

5. Оптимізація кадрових процесів

Автоматизація процесів набору, оцінки діяльності та ротації персоналу сприяє економії часу й коштів. Наприклад, платформи для оцінки результатів діяльності співробітників дозволяють отримати зворотний зв'язок у реальному часі, що допомагає швидко реагувати на проблеми і оптимізувати роботу колективу. Також, зниження витрат на паперову документацію та адміністративну роботу завдяки впровадженню цифрових систем управління кадрами може мати значний позитивний фінансовий ефект.

Підсумовуючи цей розділ роботи, впровадження заходів щодо управління рухом персоналу в Університеті матимуть наступні економічні ефекти:

- скорочення витрат на адміністрацію через автоматизацію та цифровізацію кадрових процесів;
- збереження висококваліфікованих фахівців, що зменшує витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників;
- підвищення конкурентоспроможності завдяки покращенню якості освітніх послуг, що призводить до зростання кількості студентів і доходів;

- раціональне управління витратами на навчання персоналу через індивідуальні програми розвитку та онлайн-освіту.

Ці заходи сприяють стабільному зростанню продуктивності Університету, зменшенню витрат на управління кадрами та поліпшенню фінансових показників і конкурентних переваг на ринку. Запровадження наведених пропозицій щодо управління рухом персоналу дозволить ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» досягти стратегічних цілей розвитку.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі на тему «Удосконалення управління рухом персоналу ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» в умовах його розвитку проведено дослідження об'єкту, яким виступає процес управління рухом персоналу Університету в умовах його розвитку та предмету дослідження даної роботи, а саме управління рухом персоналу ВНЗ в умовах його розвитку.

Мета роботи досягнута, оскільки всі шість завдань, що були визначені у вступі, було виконано.

В першому розділі автором було досліджено теоретичні основи управління рухом персоналу організації в умовах її розвитку. Приділена увага щодо впровадження різних підходів до управління персоналом, так як вони залежать від конкретної ситуації, типу організації та стратегічних цілей, які вона прагне досягти. Обґрунтовано необхідність для сучасних менеджерів з управління персоналу володіти достатнім рівнем розуміння теоретико-методичних засад для їх успішного використання та адаптації в конкретній організації враховуючи її внутрішні особливості.

В другому розділі автором було досліджено структуру, управління, системи мотивації та розвитку персоналу ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК». Також проведено аналіз та оцінку видів та форм діяльності Університету та його економічну ефективність.

В третьому розділі розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо управління рухом персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», визначено основні напрямки вдосконалення управління рухом персоналу та розроблено практичні пропозиції для покращення процесів управління персоналом з обґрунтуванням економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.

Стосовно шести завдань роботи визначених у вступі, їх автор вважає виконаними, оскільки шляхом дослідження та аналізу стратегічних, керівних та

фінансових документів, було досліджено стратегію, характеристику та структуру ВНЗ, здійснено аналіз та оцінку організаційно-економічних процесів та основних елементів системи управління рухом персоналу. Базуючись на проведених дослідженнях та аналізі, визначено практичні економічно-обґрунтовані рекомендації, щодо управління персоналом.

Щодо практичної значущості результатів дослідження, то їх впровадження, на думку автора, допомогли б підвищити якість персоналу покращити якість навчального процесу, зекономити кошти, та в кінцевому результаті досягнути визначених стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пітер Друкер (Peter Drucker). «Практика менеджменту» («The Practice of management»), 1975
2. Майкл Армстронг (Michael Armstrong). «Управління Людськими Ресурсами» («A handbook on Human Resources Practice»), 2003
3. Фредерік Вінслоу Тейлор (Frederick Winslow Taylor) «Принципи наукового менеджменту» («The Principles of Scientific Management»), 1911
4. Генрі Файоль (Henri Fayol) «Адміністрування промисловості та підприємництва» («Administration industrielle et générale»), 1916
5. Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor), «Людська сторона підприємства» («The Human Side of Enterprise»), 1960
6. Гері Деслер (Gary Dessler). «Основи управління персоналом» («Fundamentals on Human Resources Management»), 2014
7. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf
8. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету КРОК*. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>
9. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. *Вчені записки Університету КРОК*, (2(74)), 131–138. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/722>
10. Кириченко, О. (2024). Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я, в умовах цифрової

трансформації. *Вчені записки Університету КРОК*, (1(73), 158–165. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/686>

11. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету КРОК*, (4(72), 94–101. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645>

12. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

13. Кириченко О. С. (2021) Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 368 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

14. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

15. <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

16. <https://www.designgurus.io/answers/detail/what-is-apples-hr-strategy>

17. Офіційний сайт Університету «КРОК», <https://www.krok.edu.ua/ua/>

18. Декларація Університету, <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/deklaratsiya>

19. «Статут ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», затверджений на загальних зборах учасників протоколом №01-20 від 14 січня 2020 року

20. «Положення про структурні підрозділи»

21. Наказ Президента Університету №72-1 від 28 серпня 2024 року «Про введення в дію штатного розпису Університету»
22. «Moodle», Дистанційне навчання університету «КРОК»
<https://dist.krok.edu.ua/my/courses.php>
23. Кабінет студента Університету,
<https://livekrokedu.sharepoint.com/sites/KROK/student-cabinet/SitePages/ProjectHome.aspx>
24. «Стратегія та пріоритети розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності Університету», <https://www.krok.edu.ua/ua/dostup-do-publichnoji-informatsiji?task=weblink.go&id=693>
25. «Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти та освітньої діяльності»
26. «Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників»
27. «Звіт про діяльність Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК» за 2019 рік
28. «Звіт про діяльність Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК» за 2020 рік
29. «Звіт про діяльність Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК» за 2021 рік
30. «Звіт про діяльність Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК» за 2022 рік
31. «Звіт про діяльність Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК» за 2023 рік
32. «Звіт про рух грошових коштів та фінансовий стан Університету за 2019 рік»
33. «Звіт про рух грошових коштів та фінансовий стан Університету за 2020 рік»
34. «Звіт про рух грошових коштів та фінансовий стан Університету за 2021 рік»

35. «Звіт про рух грошових коштів та фінансовий стан Університету за 2022 рік»
36. «Звіт про рух грошових коштів та фінансовий стан Університету за 2023 рік»
37. <https://hrtutorial.com/hrm/hr-model/harvard/>
38. <https://simplex.ua/ua/program-mit>
39. <https://ctlt.nus.edu.sg/>
40. http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Polozhennia-pro-organizatsiyu-osvitniogo-procesu-11_04_2022.pdf
41. www.lnu.edu.ua
42. <https://maup.com.ua>