

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Напрями оптимізації кадрової політики ОНТУ

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.1.14

Здобувач В'ячеслав ЗАЙЧЕНКО

Керівник к.е.н., доц. Василь МУЖАЙЛО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05. 2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ___ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА

В'ячеславу ЗАЙЧЕНКО

1. Тема роботи: «Напрями оптимізація ефективної кадрової політики ОНТУ»
затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 0106.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності ОНТУ, законодавчі акти, статистичні збірники,
наукові публікації вчених менеджерів та економістів, звіти посадових осіб

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти
ефективної кадрової політики в системі управління персоналом; 1.1.Сутність кадрової
політики як передумови управління персоналом;1.2 Взаємозв'язок кадрової політики і
поглядів на ефективне управління персоналом;1.3 Вплив завдань кадрової політики на
функції управління персоналом; Висновки до розділу 1; Розділ 2. Кадрова політика ОНТУ в
загальній системі управління персоналом ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна; 2.1.Аналіз
діяльності ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна; 2.2Оцінка рівня кадрової політики шляхом
визначення ефективності управлінських рішень; 2.3Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів,
що впливають на кадрову політику ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна; Висновки до розділу 2;
Розділ 3. Рекомендації щодо оптимізації кадрової політики онту в системі управління
персоналом; 3.1. Визначення підходів оптимізації кадрової політики ОНТУ; 3.2 Потенційні
рішення щодо вирішення проблем оптимізації кадрової політики;3.3 План реалізації
розроблених заходів та оцінка їх ефективності; Висновки; Список використаних джерел;
Додатки;

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 15, рисунків 13.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 12.02..2024р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02–10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03 – 13.03	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03 – 25.03	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.04 – 16.04	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04 – 02.05	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05 – 07.05	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05 – 11.05	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05 – 16.05	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05 – 19.05	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05 – 24.05	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05 – 24.05	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 31.05	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 – 04.06	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 – 10.06	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06 – 22.06	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ В'ячеслав ЗАЙЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена потребою ефективного управління персоналом в умовах кризи, нестабільності ринкової економіки, воєнного стану що допоможе знизити ризик скорочення кадрів, запровадження нових інструментів розвитку співробітників, скорочення витрат на вирішення кадрових питань та підвищення ефективності праці працівників закладу вищої освіти, що в результаті сприятиме збільшенню потоку нових абітурієнтів, збільшення кількості реалізованих договорів про співпрацю, що призведе до зростання прибутку.

У першому розділі **«Теоретичні аспекти ефективної кадрової політики в системі управління персоналом»** визначено сутність кадрової політики як передумови управління персоналом, взаємозв'язок кадрової політики і поглядів на ефективне управління персоналом; продемонстровано вплив завдань кадрової політики на функції управління персоналом

У другому розділу **«Кадрова політика ОНТУ в загальній системі управління персоналом ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна»** проведено аналіз діяльності ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна ; оцінка рівня кадрової політики шляхом визначення ефективності управлінських рішень; аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на кадрову політику ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна

У третьому розділі **«Рекомендації щодо оптимізації кадрової політики ОНТУ в системі управління персоналом»** запропоновані підходи оптимізації кадрової політики ОНТУ; наведені потенційні рішення щодо вирішення проблем оптимізації кадрової політики; наданий план реалізації розроблених заходів та оцінка їх ефективності

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 85 сторінок, 28 таблиць, 22 рисунки, 4 формули. Перелік посилань нараховує 44 найменування.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, персонал, заклад вищої освіти.

SUMMARY

The relevance of the topic is due to the need for effective personnel management in conditions of crisis, instability of the market economy, martial law, which will help to reduce the risk of staff reduction, the introduction of new tools for employee development, reduction of costs for solving personnel issues and improvement of the work efficiency of employees of a higher education institution, which will contribute to the increase the flow of new entrants, an increase in the number of implemented cooperation agreements, which will lead to an increase in profits.

In the first chapter «**Theoretical aspects of effective personnel policy in the personnel management system**» the essence of personnel policy as a prerequisite for personnel management, the relationship between personnel policy and views on effective personnel management is defined; the impact of personnel policy tasks on the functions of the personnel management function is demonstrated

In the second chapter, «**Personnel policy of ONTU in the general system of personnel management of the National Technical University named after G.E. Weinstein** » an analysis of the activity of IAEAM named after G.E. Weinstein; assessment of the level of personnel policy by determining the effectiveness of management decisions; analysis of external and internal factors influencing the personnel policy of the IAEAM named after G.E. Weinstein

In the third section «**Recommendations regarding the optimization of personnel policy of ONTU in the personnel management system**» approaches to optimization of personnel policy of ONTU are proposed; potential solutions for solving the problems of personnel policy optimization are given; a plan for the implementation of the developed measures and an assessment of their effectiveness is provided

The bachelor's qualification work contains 85 pages, 28 tables, 22 figures, 4 formulas. The list of links includes 44 names.

Keywords: personnel policy, personnel management, personnel, higher education institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.1. Сутність кадрової політики як передумови управління персоналом	11
1.2. Взаємозв'язок кадрової політики і поглядів на ефективне управління персоналом	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 КАДРОВА ПОЛІТИКА ОНТУ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ННІПЕІМ ім. Г.Е.ВЕЙНШТЕЙНА	27
2.1. Аналіз діяльності ННІПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна	27
2.2. Оцінка рівня кадрової політики шляхом визначення ефективності управлінських рішень	35
2.3. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на кадрову політику ННІПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна	50
Висновок до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	56
3.1. Визначення підходів оптимізації кадрової політики ОНТУ	56
3.2. План реалізації розроблених заходів та оцінка їх ефективності	62
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Ефективне управління персоналом є вкрай важливим для будь-якого підприємства, а заклади вищої освіти (ЗВО) не є винятком. У сучасному світі, який швидко змінюється, ЗВО стикаються з численними проблемами, такими як посилення конкуренції за студентів і фінансування, глобалізація та технологічний прогрес, окрім того, виклики від зовнішніх факторів середовища, таких як COVID-19, війна з 2014 року та воєнне вторгнення з 2022 р.. Щоб впоратися з цими викликами та досягти своїх цілей, ЗВО повинні мати висококваліфіковану та мотивований людський ресурс. Це вимагає ефективних практик управління персоналом, удосконалених кадрових політик, що дозволяє залучати, утримувати і розвивають талановитих людей, впливаючи на загальні показники діяльності підприємства чи установи. Актуальність даної теми дослідження ще більше посилюється специфікою ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна, який входить до четвірки навчально-наукових інститутів, що об'єднує ОНТУ. Українська система вищої освіти останні роки зазнала значних трансформацій зокрема реформи що пов'язані із переходом до булонської системи, та всі інші, які спрямовані на збільшення автономії та інтернаціоналізації. ОНТУ, як і інші українські ЗВО, має продовжити свій шлях адаптації до цих змін і забезпечити відповідність практики управління персоналом сучасним передовим практикам. Значну роль у практиці управління персоналом відіграють теорії та погляди на ефективність управління різних вчених. Так, на тему теорії поколінь, як передумови ефективного управління персоналом та побудови робочої кадрової політики, - існує значна кількість досліджень, таких вчених як Абрагам Маслоу, Макс Вебер, Фредерік Тейлор, Дуглас Макгрегор, Фред Фідлер. Ці дослідження дають цінну інформацію про різні теоретичні і фундаментальні аспекти управління персоналом. Однак існує потреба в подальших дослідженнях, які б спеціально зосереджувалися на контексті оптимізації кадрової політики українських ЗВО та таких

навчально-наукових інститутів, як ННПЕІМ імені Г. Е. Вейнштейна. Попри численні дослідження проблеми оптимізації кадрової політики і підвищення за рахунок цього ефективності управління персоналом, раніше розроблені вченими пропозиції не достатньо враховують всі можливі сучасні чинники впливу, зокрема в умовах нестабільної і важкопрогнозованої макроекономічної та політичної ситуації під впливом загальносвітових трансформацій та зокрема воєнного стану в Україні, тому не дають змоги практично вирішити завдання управління персоналом у скорочені терміни, спрямовані на зростання ефективності всього підприємства, з урахуванням всіх викликів, що в умовах кризи є важливим.

Необхідність наукового опрацювання окреслених проблем з урахуванням специфіки економіки стала базою для вибору теми кваліфікаційної роботи бакалавра, визначила мету, завдання та очікувані практичні результати.

Загальною метою дослідження є аналіз та розробка рекомендацій щодо оптимізації кадрової політики та ефективного управління персоналом ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна з урахуванням сучасних умов діяльності ЗВО.

Для досягнення мети дослідження будуть виконані наступні завдання: Аналіз поточного стану кадрової політики та рівня управління персоналом у ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ. Це включатиме вивчення існуючої політики ЗВО в цілому, практики діяльності та проблем. Визначення найкращих практик управління персоналом закладів вищої освіти (їх рейтингів), що включатиме перегляд відповідної літератури та тематичних досліджень. Розробка рекомендації щодо оптимізації кадрової політики та удосконалення управління персоналом у ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ. Ці рекомендації мають бути адаптовані до конкретних потреб і контексту ЗВО.

Об'єктом дослідження є кадрова політика та система управління персоналом ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ.

Предметом дослідження є ефективність кадрової політики та практики управління персоналом у досягненні цілей ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ. Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи бакалавра стали сучасні літературні джерела з питань управління персоналом, зокрема ЗВО, наукові дослідження проблем менеджменту персоналу, відображені в періодичних виданнях, законодавчо-нормативна база України, а також інтернет ресурси з необхідною статистикою та потрібною інформацією. Аналітичні розрахунки, дослідницький та рекомендаційний розділи виконано на основі звітності ОНТУ, зокрема ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна.

Для вирішення проблем, використані такі методи дослідження: в роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації (для з'ясування сутності використання основних підходів та методів формування кадрової політики) використано системний підхід (діяльність ОНТУ та оцінки особливостей впливу кадрової політики на ефективність діяльності ОНТУ), статистичний метод (при обробці та систематизації статистичних даних), табличний метод (для графічного відображення результатів досліджень), SWOT-аналіз, опитування, тощо.

Практичне значення одержаних результатів визначається у розроблених рекомендаціях оптимізації кадрової політики ОНТУ. Результати проведеного дослідження дадуть змогу іншим ЗВО використати на практиці запропоновані управлінські інструменти.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 80 сторінок, 28 таблиць, 22 рисунки. Список використаних джерел містить 44 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність кадрової політики як передумови управління персоналом

Управління персоналом є механізмом, який зосереджений на пошуку, відборі, найманні, розвитку, мотивації, навчанню тощо працівників, щоб вони стали більш цінними як для підприємства, так і на ринку праці. У сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності.

Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами. Слід зауважити, що в сучасних умовах ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами істотно змінюється роль працівника, який із пасивного, статистичного виконавця перетворюється на активного учасника не тільки процесу виробництва, а й активно бере участь на всіх рівнях в управлінні підприємством, включається у процес прийняття рішень не лише оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного значення. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами, що досягається саме наявністю ефективної кадрової політики. Передумовами цього є відповідний рівень оплати праці та розвинена система підготовки й підвищення якісного складу трудових ресурсів. Тому створення і функціонування ефективної системи менеджменту організації, повинно виходити з установленням оптимальних

умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. Таким, чином можна стверджувати, що управління персоналом є одним із найважливіших елементів системи менеджменту підприємства, який забезпечує процес ефективного управління робітниками і їхньою діяльністю.[1 с.218]

Щоб повністю зрозуміти сутність менеджменту персоналу і роль кадрової політики потрібно згадати історію. Управління (менеджмент) персоналом - це просто ідея залучення групи людей для досягнення запланованих цілей, і вона існує з моменту, коли перші люди заселили землю. Починаючи з доісторичного суспільства мисливців-збирачів, виживання племені залежало від того, як усі працювали разом, щоб полювати на диких тварин, які часто були більшими або сильнішими, ніж вони. Крім того, зверніть увагу на управлінські навички, необхідні китайцям для створення величезних стін, єгиптянам для створення величезних пірамід і римлянам для створення складних міст із дорогами та акведуками. Це лише невелика кількість прикладів того, як люди протягом семи століть завжди покладалися на управлінські навички для досягнення своїх цілей. Мен-цзи, китайський філософ (372-298 рр. до н. Е.), виступав за концептуальні моделі та системи, які зараз відомі як техніка управління виробництвом. Він також був першим, хто підтримав поділ праці. Але стародавні греки знали переваги і використовували єдині методи роботи. Платон (427–347 рр. до н. Е.) також визнавав поділ праці, написавши в «Республіканці»: «Людина, чия робота обмежується таким обмеженим завданням, обов'язково має досягти успіху в цьому». «Мистецтво війни» Сунь-Цзи, військова стратегічна книга, написана в 6 столітті до нашої ери, яка рекомендує знати сильні та слабкі сторони менеджера, а також ворога, і діяти відповідно до них, є іншими ранніми роботами про управління, такими як «Військовий шлях» Пікколо Макіавеллі. Щоб зберегти контроль, лідерам рекомендується використовувати страх, але не ненависть. Таким чином, можна зробити висновок, що хоча термін «управління людськими ресурсами» з'явився нещодавно, принципи

менеджменту існують набагато довше, ніж термін «управління людськими ресурсами». Щоб узагальнити зміни, можна виділити чотири основні зміни. Коли працівники почали масово працювати на заводах, перша зміна дозволила організаціям збільшити виробництво. Зростаюче невдоволення персоналу призвело до зосередження на виробництві, де працівників вважали лише інструментом у великій машині. Нещодавно стало очевидним, що потрібно знаходити баланс між вимогами виробництва та потребами працівників. Нарешті, з огляду на домінування глобальної економіки, дуже важливо, щоб управління персоналом приділяло достатню увагу культурним відмінностям і практикам, які виходять за межі окремих країн. [2 с. 790] Менеджмент персоналу лише в 20 столітті став незалежною науковою галуззю. Це сталося через низку факторів, рис.1.1

Фактор 1

- Розвиток промислового виробництва призвів до зростання потреби в робочому персоналі.

Фактор 2

- Збільшення конкуренції призвело до кращого використання людських ресурсів.

Фактор 3

- Розвиток суспільних наук сприяв створенню теоретичних основ управління персоналом.

Рис.1.1 Фактори що сприяли виникненню управління персоналом

Джерело: систематизовано автором на підставі [3]

У перші десятиліття після другої світової війни управління персоналом стало навчальною дисципліною. Вперше з'явилися спеціалізовані кафедри управління персоналом у післявоєнний період у Сполучених Штатах у 60-70-х роках і поширилися в Західній Європі. Ці кафедри часто об'єднують різні дисципліни, переважно економічні. Так, перша кафедра «Управління персоналом» у Німеччині була заснована у 1961 році. Сьогодні ця освітня

компонента викладається майже в усіх відомих університетах, закладах вищої та перед вищої освіти, закладах управління та бізнесу, а також у великій кількості інших навчальних закладів у Сполучених Штатах, Західній Європі та інших місцях по всьому світу. У більшості ЗВО управління персоналом включено до навчальних програм та є затребуваним у студентів і серед працівників підприємств. Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом у систематизованому виді наведена у табл. 1.1. [4]

Таблиця 1.1

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом

Роки	Задачі	Відношення до працівників	Зміст
до 1890р	Виробничі технології	Байдужість до недоліків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розроблення програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розроблення програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

Джерело: [4]

Узагальнення основних історичних етапів розвитку менеджменту персоналу та їх характерні риси представлені у таблиці рис.1.2



Рис.1.2 Етапи і характерні риси розвитку менеджменту персоналу

Джерело: сформовано автором на основі[4,6]

Кадрова політика - це сукупність правил, принципів, підходів, методів, форм механізму з організації, відтворення, розвитку та використання трудового ресурсу підприємства, створення оптимальних умов праці, розробка та удосконалення програм мотивації та стимулювання персоналу. Кадрова політика підприємства задає головну лінію і принципи у роботі з персоналом на довготривалу перспективу, навіть за умов кадрових проблем. Мета кадрової політики у вирішенні виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів відносяться: державне трудове законодавство; стан економіки; проблеми і можливим перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми факторами є: місія, структура, цілі, стратегія підприємства; географічне розміщення; рівень технологій виробництва; кадрова політика; організаційна культура; склад персоналу: кількісний і

якісний; фінансові можливості підприємства; існуючий рівень оплати праці і мотивації.

До основних завдань кадрової політики можна віднести, рис.1.3



Рис.1.3 Завдання кадрової політики

Джерело: 15

Традиційно виділяють два типи кадрової політики:

- 1) відкрити (підприємство є прозорою системою для потенційних працівників будь-якого рівня);
- 2) закрити (підприємство орієнтується на залучення нового персоналу, а заміщення проводиться лише за рахунок внутрішніх джерел трудових ресурсів).

Типи кадрової політики в умовах кризового стану економіки:

1. Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика реалізується тільки як ліквідація негативних наслідків. Відсутні прогнози кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу.
2. Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи.
3. Превентивний. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози

розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період.

4. Активний (раціональний). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї.

5. Авантюристичний. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Важливо зазначити, що реалізація завдань кадрової політики будь-якого підприємства можлива при наявності високопрофесійного та досвідченого персоналу, що досягається за рахунок програм навчання у тому числі.

Кадрова політика підприємства, організації, ЗВО тощо формується керівництвом, реалізується кадровою службою під час виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в таких локальних документах, як:

- ✓ корпоративна культура,
- ✓ правила внутрішнього трудового розпорядку,
- ✓ колективний договір (для юридичних осіб).
- ✓ трудові угоди (контракти).
- ✓ посадові (робочі) інструкції працівників.
- ✓ дозвіл на обробку персональних даних та зобов'язання про нерозголошення персональних даних,
- ✓ зобов'язання про дотримання конфіденційної інформації (угода).
- ✓ штатний розпис.
- ✓ накази з кадрових питань
- ✓ тощо

У свою чергу, наприклад посадовці управління інспекційної діяльності у Запорізькій області пояснили, що, відповідно до статті 7 Закону України

«Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», роботодавець самостійно визначає порядок роботи кадрових служб на підприємстві, а також перелік кадрових документів, які будуть вестися на період воєнного стану. Серед обов'язкових документів – штатний розпис, правила внутрішнього трудового розпорядку, таблиць обліку робочого часу, накази з кадрових питань, особові картки працівників, їх трудові книжки та журнал обліку руху трудових книжок, графік відпусток, трудові договори, посадові інструкції. Отже, всі заходи щодо роботи з кадрами – добір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – можуть заздалегідь плануватися й узгоджуватися зі стратегічними цілями та поточними завданнями підприємства.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігії, дотримання трудового законодавства.

Отже, коли ресурси підприємства добре поєднані, підприємницька діяльність є ефективною та конкурентоспроможною. Неефективне використання будь-якого ресурсу призводить до зниження виробництва та якості, що зменшує конкурентоспроможність компанії. Сьогодні для будь-якої ефективної компанії надзвичайно важливо подолати розрив між належним використанням і розвитком людських ресурсів і розробкою інноваційних стратегій, виробництвом нових продуктів і організаційними структурами з одного боку, і ефективним використанням людських ресурсів з іншого. Служба управління персоналом відіграє важливу роль у цьому контексті. Зараз сфера людських ресурсів розширюється, і все більше нових стартапів починають займатися рекрутингом, оцінкою талантів, онлайн-навчання, оцінкою науки та HR-системами для бізнесу. Підходи до управління персоналом також змінюються разом із розвитком технологій і передового досвіду. Компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні швидко впроваджувати нові підходи до залучення, розвитку та утримання персоналу. Карантинні обмеження після

covid-19 років показали, що старі методи найму та розвитку персоналу неефективні, а системи навчання не працюють у звичному форматі. Відповідно, кожна з цих змін призвела до змін у роботі кадрової служби. Аналіз останніх досліджень і статей, які розпочали вивчення та вирішення проблеми. Багато вчених погоджуються, що розвиток технологій може суттєво вплинути на управління людськими ресурсами в компанії. Це дозволяє компаніям покращити внутрішні процеси, основні компетенції та структуру організації. Незважаючи на те, що існує велика кількість наукових досліджень, які стосуються питань управління персоналом, їх актуальність продовжує зберігатися. Це пов'язано з тим, що останнім часом до співробітників надходять нові вимоги та навички, щоб вони могли адаптуватися до сучасних труднощів, добре сприймати зміни в організації та постійно підвищувати свою кваліфікацію.[7]

1.2. Взаємозв'язок кадрової політики і поглядів на ефективне управління персоналом

Важливим, для побудови ефективної кадрової політики підприємства, виступає теорія поколінь, яка з часом набирає все більшого значення. Отже, розглянемо детально конкретні теорії та погляди на ефективний менеджмент персоналу та розкриємо яку роль відіграють теорії поколінь у розробці ефективних інструментів управління персоналом, зокрема кадрової політики підприємства.

Науковці розглядають управління персоналом як систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів задля створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу на підприємстві. Слід розглянути загальні теорії управління людським ресурсом підприємств, рис.1.4, рис.1.5, рис.1.6

Для зручності аналізу теорій управління людським ресурсом підприємства їх

було розділено на три блоки, відповідні рисунки, що дасть змогу більш ретельно вивчити підходи до теорії поколінь, різницю поглядів. Мати можливість порівняти і зробити висновки. Оскільки основне завдання керівників сучасних підприємств формувати систему управління персоналом, що враховуватиме особливості теоретичних поглядів, особливостей усіх працівників що працюють, та враховувати особливості ринку на якому існує підприємство, із всіма факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. З метою формування цілісного підходу до управління підприємством керівникам потрібно розуміти які теорії існують, які в них є переваги, які є недоліки.



Рис.1.4 Загальні теорії управління від теорії справедливості до теорії залучення

Джерело: систематизовано автором на підставі [8]

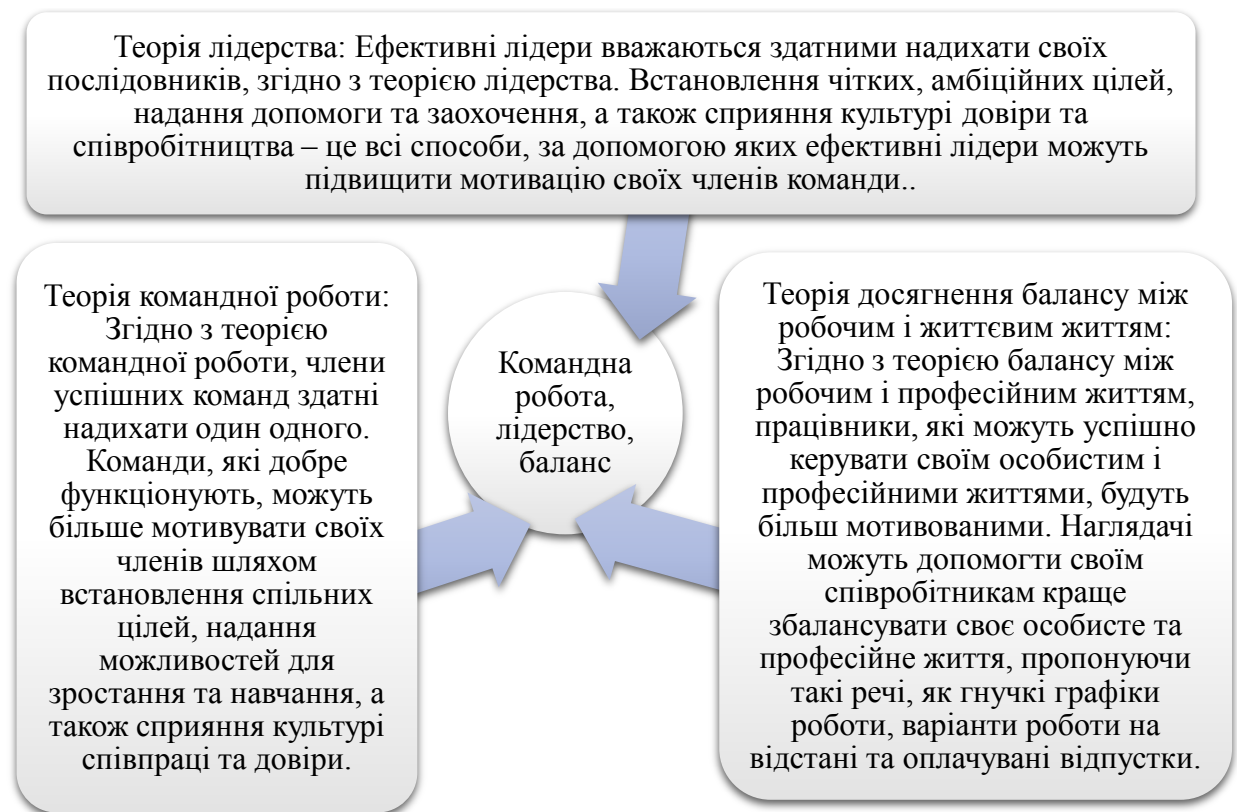


Рис.1.5 Загальні теорії управління від теорії командної роботи до теорії досягнення балансу

Джерело: систематизовано автором на підставі [8]

Теорія X і Y - це дві суперечливі концепції людської природи та мотивації, запропоновані Дугласом Макгрегором у своїй книзі "Людська сторона підприємства" . Теорія X передбачає, що більшість людей не люблять працювати і будуть уникати роботу за будь-якої можливості. Тому менеджери повинні використовувати зовнішні стимули та контроль, щоб змусити працівників працювати. Теорія Y, з іншого боку, передбачає, що більшість людей схильні до роботи та можуть бути мотивовані внутрішніми стимулами, такими як задоволення від роботи і відчуття досягнення. [9]. Детальніші відмінності сформовані у таблиці 1.2.

Теорія X є песимістичним і спрощеним поглядом на людську природу. Вона не враховує індивідуальні відмінності між людьми і може призвести до неефективного управління. Теорія Y є ідеалізованим поглядом на людську природу. Вона не враховує реалії робочого середовища і може бути непрактичною для реалізації.

Таблиця 1.2

Теорія X і Y: протилежні погляди на людську природу

ТЕОРІЯ X	Характеристика теорії	ТЕОРІЯ Y
Вроджене небажання працювати	Ставлення до роботи	Люди отримують задоволення від роботи
Відсутність бажання брати на себе відповідальність	Бажання брати на себе відповідальність	Бажання нести відповідальність
Стурбованість щодо безпеки	Стурбованість	Стурбованість, пов'язана з особистим самовизначенням і досягненням
Контроль необхідний	Контроль	Здатність тримати себе під контролем
Контроль і примушення, спонуки ззовні	Мотивація	Розподіл відповідальності, створення атмосфери довіри та співпраці, внутрішні стимули

Джерело: сформовано автором

На практиці більшість менеджерів використовують комбінацію Теорії X і Y, залежно від конкретної ситуації та працівника. Наприклад, менеджер може використовувати елементи Теорії X для мотивування працівників, які не мотивовані роботою. Наприклад, менеджер або керівник можуть встановити чіткі завдання і стандарти продуктивності (їх ще називають коефіцієнтами продуктивності чи результативності праці), а також використовувати зовнішні стимули, такі як гроші, покарання і заохочення. Щодо зовнішніх стимулів, тут також рекомендовано враховувати потреби працівників, їх цілі, очевидні та скриті мотиви поведінки, кар'єрні побажання, рівень і якість комунікаційних процесів в середині колективу. В той же час, менеджер може використовувати елементи Теорії Y для мотивації працівників, які мотивовані роботою. Наприклад, менеджер може делегувати відповідальність і заохочувати працівників до самоконтролю, а також створювати атмосферу довіри і співробітництва.[10]

Наступна теорія яка має бути проаналізована та за потреб використана при розробці чи оптимізації кадрової політики підприємства - теорія мотивації Абрахама Маслоу. Це теорія, яка визначає п'ять основних потреб, які мотивують людську поведінку. Загальна ідея теорії Маслоу полягає в тому, що люди прагнуть задовольнити свої потреби в порядку їх важливості.

Коли одна потреба задоволена, вона перестає бути мотиватором і людина починає прагнути задовольнити наступну потребу. Наприклад, людина, яка голодна, буде мотивована знайти їжу. Коли людина наїлася, вона буде мотивована знайти безпеку. Коли людина відчуває себе в безпеці, вона буде мотивована знайти любов і приналежність. І так далі. Теорія Маслоу є важливим інструментом для розуміння людської мотивації. Менеджери, які розуміють цю теорію, можуть створювати умови для праці, які допомагають працівникам задовольняти свої потреби і бути мотивованими.[12]

Отже, важливо згадати що потреба, яка реально відчувається працівником, викликає у нього бажання здійснити конкретний вчинок (вчинки) спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання до дій. Таким чином, спонукання - це потреба що усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Використовуючи Теорію Маслоу, менеджери можуть створювати більш ефективні умови для праці і мотивації працівників. Однак Теорія Маслоу була також критикована. Ось деяка з основних критика теорії Маслоу:

✓ Теорія Маслоу є занадто спрощеною. Вона передбачає, що всі люди прагнуть задовольнити свої потреби в порядку їх важливості. Однак дослідження показали, що люди можуть прагнути задовольнити свої потреби в різних порядках, залежно від їх особистих обставин і цінностей. Теорія Маслоу не враховує індивідуальні відмінності між людьми. Потреби людей можуть відрізнятися в залежності від їх віку, освіти, культури та інших факторів. Теорія Маслоу не враховує ці відмінності.

✓ Теорія Маслоу не враховує мотивацію, яка не пов'язана з потребами. Люди можуть бути мотивовані різними факторами, такими як бажання досягти успіху, бути творчими або допомогти іншим. Теорія Маслоу не враховує ці фактори. [13]

Незважаючи на критику, теорія Маслоу залишається важливим інструментом для розуміння людської мотивації та суттєво впливає на

розробку складових кадрової політики підприємства. Керівники, які розуміють цю теорію, можуть створювати умови для праці, які допомагають працівникам задовольняти свої потреби і бути більш мотивованими.

Теорія наукового управління Фредеріка Тейлора, також відома як «теорія Тейлора» - одна з основних теорій у сфері управління та управлінського консалтингу. Теорія була розроблена на початку 20-го століття і зосереджує увагу на раціоналізації та науковому підході до управління. Ф. Тейлор, без сумнівів, був одним із великих першопроходців у сфері теорії організації та соціальної інженерії. Він запропонував нову концепцію «розподілу праці», яка була прийнята всіма. Її вплив все ще можна прослідкувати і на промислових підприємствах, і в державних установах при організації канцелярської роботи. Ф. Тейлор не нехтував людським компонентом організацій, як багато хто вважає, але робив акцент, скоріше, на індивідуальних, а не на колективних якостях працівника. На його думку, застосування принципів наукового управління приведе до усунення майже всіх причин суперечок і розбіжностей власників підприємств і найнятих робітників.[14]

Теорія бюрократії Макса Вебера, є однією з ключових теорій у сфері управління та організації. Термін «бюрократія» є одним з ключових понять сучасної політологічної науки. Не дивлячись на те, що цей термін з'явився в епоху європейського абсолютизму, дослідники досі не прийшли до одностайного визначення відповідного феномена. З одного боку, це пов'язано з різницею практичних інтересів та ціннісних установок представників різних наукових напрямків. Складність щодо одностайного визначення цього поняття пояснюється і тим, що поняття бюрократії у сучасних соціологічних теоріях застосовується по відношенню до всіх країн та епох, включає багатоманітність якісно різноманітних процесів управління, що не сприяє формуванню єдиної теорії бюрократії Вебер розглядав бюрократію як систему організаційного управління, що ґрунтується на раціональних правилах та принципах.

Знання того, що не існує «універсального» стилю управління, і що ефективність лідера залежить від ситуації, є однією з важливих частин теорії контингентного управління. Розвиток навичок лідерства та адаптація до різних управлінських ситуацій базується на цій теорії. Теорія контингентного управління Фреда Фідлера стверджує, що менеджмент передбачає врахування ситуаційних змін і адаптацію лідерського стилю до конкретної ситуації.

Важливо пам'ятати, що теорія контингентного управління не пропонує універсального підходу до керівництва. Вона пропонує структуру, яка дозволяє адаптувати стиль лідерства до конкретних обставин. Це допомагає досягти найвищого рівня ефективності управління організацією. [17]

Висновки до розділу 1

У цьому розділі детально розглянуті ключові аспекти ефективного управління персоналом, визначена сутність процесу управління, продемонстрована важливість вивчення теорій мотивації та доведено взаємозв'язок ефективного управління персоналом і рівня кадрової політики. Управління персоналом - це складна та багатогранна область, яка постійно розвивається. Щодо поглядів на ефективність персоналу, існує багато різних підходів та теорій, і кожна з них має свої унікальні особливості. Важливо враховувати, що жодна з цих теорій не є універсальною. Вибір підходу до управління персоналом повинен здійснюватися з урахуванням контексту, особливостей організації та потреб персоналу. Теорії та погляди на ефективний менеджмент персоналу можуть слугувати цінними джерелами ідей та підходів для керівництва в освітній сфері та інших організаціях, де важливо досягнення високої продуктивності та задоволеності персоналу.

Вивчення теорій, таких як Теорія Х і У, Теорія Маслоу, Теорія Тейлора, Теорія бюрократії Макса Вебера та Теорія контингентного управління Фреда Фідлера, не лише дозволило осмислити різні підходи до управління персоналом, але й створило теоретичну платформу для розробки інтегрованих стратегій управління робочими ресурсами. Оплата праці,

мотивація персоналу, кадрова політика сприяють ефективному функціонуванню інших функцій управління, оскільки створюють умови для ефективної роботи працівників. Співробітники, які мотивовані до роботи, ефективніше виконують свої завдання. Це дозволяє іншим функціям управління досягати своїх цілей. Розгляд чотирьох основних функцій менеджменту персоналу виявив їхню взаємодію та важливість у формуванні ефективної моделі управління. Висновки з цього розділу є важливим етапом для керівників та дослідників, які прагнуть розуміти та впроваджувати оптимальні стратегії управління персоналом, удосконалювати кадрову політику на підприємстві, сприяючи підвищенню результативності та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2 КАДРОВА ПОЛІТИКА ОНТУ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ННІПЕІМ ім. Г.Е.ВЕЙНШТЕЙНА

2.1. Аналіз діяльності ННІПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна

Одеський національний технологічний університет (ОНТУ), до складу якого входить Навчально-науковий інститут прикладної економіки і менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна, має глибокі корені, що сягають початку минулого століття. Заснований 20-го жовтня 1902 року, університет розпочав свій шлях як школа борошномелів у місті Одеса. З ініціативи С.Ю. Вітте у 1909 році школу перетворено на Одеське млинно-технічне училище. Подальший етап розвитку настав у 1928 році, коли училище стало Одеським політехнікумом технології зерна і борошна. З того часу інститут пройшов через кілька етапів реорганізацій, включаючи перетворення в Інститут технології зерна і муки ім. Сталіна. Під час Великої Вітчизняної війни багато структур інституту було перенесено до Ташкенту, але вже в 1944 році діяльність в Одесі була відновлена. В 1961 році інститут отримав ім'я видатного російського вченого Михайла Васильовича Ломоносова. 1970-ті роки визначились значущими змінами для інституту, який отримав назву Одеський технологічний інститут харчової промисловості ім. Ломоносова. У цей період відбувалися інтенсивний розвиток наукових напрямків та покращення матеріально-технічної бази. У 2021 році, згідно з наказом МОН України, ОНТУ реорганізувався, змінивши свій тип та назву. Одеський національний технологічний університет продовжує свою успішну діяльність, а Лариса стала першою жінкою-ректором університету в його історії. Сучасний ОНТУ, розташований за адресою вулиця Канатна, 112, вважається одним із найкращих вищих навчальних закладів в Україні, з сертифікатом IV рівня акредитації та багатою історією, яка є важливою частиною освітнього ландшафту країни. [23] ОНТУ в своєму складі має 4 інститути і 33 кафедри, всі вони представлені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Навчально-науковий технологічний інститут харчової промисловості
ім. К.А. Богомаза
Навчально-науковий інститут комп'ютерної інженерії, автоматизації, робототехніки та
програмування ім. П.М. Платонова

Назва інституту	Сайт ННІ	Кафедри що об'єднує ННІ
Навчально-науковий технологічний інститут харчової промисловості ім. К.А. Богомаза	https://ontu.edu.ua/tift	<ul style="list-style-type: none"> – Кафедра технології зернових продуктів, хліба і кондитерських виробів – Кафедра технологічного обладнання зернових виробництв – Кафедра технології зерна і комбикормів – Кафедра харчової хімії, експертизи та біотехнологій – Кафедра технології ресторанного і оздоровчого харчування – Кафедра готельно-ресторанного бізнесу – Кафедра української та іноземної філології – Кафедра технології м'яса, риби і морепродуктів – Кафедра технології молока, олійно-жирових продуктів і косметики – Кафедра безпеки життєдіяльності та дизайну – Кафедра технології вина та енології – Кафедра туристичного бізнесу та рекреації – Навчально-науковий інститут комп'ютерної інженерії, автоматизації, робототехніки та програмування ім. П.М. Платонова
Навчально-науковий інститут комп'ютерної інженерії, автоматизації, робототехніки та програмування ім. П.М. Платонова	https://ontu.edu.ua/imacs	<ul style="list-style-type: none"> – Кафедра автоматизації технологічних процесів і робототехнічних систем – Кафедра комп'ютерної інженерії – Кафедра інформаційних технологій та кібербезпеки – Кафедра електромеханіки, мехатроніки та інженерної графіки – Кафедра фізико-математичних наук – Кафедра фізичної культури та спорту

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.2

Навчально-науковий інститут прикладної економіки і менеджменту
ім. Г.Е. Вейнштейна
Навчально-науковий інститут холоду, кріотехнологій та екоенергетики
ім. Мартиновського В.С.

Назва інституту	Сайт ННІ	Кафедри що об'єднує ННІ
Навчально-науковий інститут прикладної економіки і менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна	https://ontu.edu.ua/ipem	<ul style="list-style-type: none"> – Кафедра обліку і аудиту – Кафедра цифрових технологій фінансових операцій – Кафедра економічної теорії та фінансово-економічної безпеки – Кафедра економіки промисловості – Кафедра торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом – Кафедра менеджменту і логістики – Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі – Кафедра філософії і права – Кафедра публічного управління адміністрування
Навчально-науковий інститут холоду, кріотехнологій та екоенергетики ім. Мартиновського В.С.	https://ontu.edu.ua/iholod	<ul style="list-style-type: none"> – Кафедра процесів, обладнання та енергетичного менеджменту – Кафедра кріогенної техніки – Кафедра холодильних установок і кондиціонування повітря – Кафедра нафтогазових технологій, інженерії та теплоенергетики – Кафедра екології, води та природоохоронних технологій – Кафедра екоенергетики, термодинаміки та прикладної екології

Джерело: сформовано автором на підставі Додатку А

Місія Одеського Національного Технологічного Університету: Забезпечення умов для підвищення якості вищої освіти, розвитку наукових досліджень і підготовки кадрів для розробки, запровадження і розвитку технологій для здорового, тривалого та щасливого життя людини.

Навчально-науковий інститут прикладної економіки і менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна був створений 7 вересня 2012 р. Інститут носить ім'я Григорія Еммануїловича Вейнштейна, відомого промисловця та мецената,

засновника Школи мукомелів. У лютому 2023 р. директором Навчально-наукового інституту прикладної економіки і менеджменту ім. Г.Е.Вейнштейна ОНТУ стала доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і логістики, Козак Катерина Богданівна. [25] В Інституті є аспірантура зі спеціальностей 051 – Економіка, 073 – Менеджмент, 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, існує можливість навчання у цільовій докторантурі, функціонує наукова школа «Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» (керівник – д-р екон. наук, проф. Павлов О.І.), видаються два наукові журнали: фаховий журнал категорії «Б» – «Економіка харчової промисловості» (спільно з Інститутом проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України) та «Економічна та продовольча безпека України».

Місія ННІ полягає в створенні конкурентоспроможної моделі багаторівневої системи освіти, що відповідає сучасним вимогам і задовольняє потреби особистості, шляхом інтеграції навчального процесу, виробництва і науки. Для її виконання розроблені концепція, стратегія і цільова програма розвитку Інституту. Мета діяльності Інституту – покращення якості навчання, посилення практичної спрямованості підготовки фахівців, підвищення результативності науково-дослідницької діяльності, перш за все у сфері прикладної економіки відповідно до профілю діяльності академії. Видається фаховий науковий журнал категорії «Б» - «Економіка харчової промисловості» (спільно з Інститутом проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України). Науково-періодичне видання «Економіка харчової промисловості» включено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук (відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом МОН України від 15 січня 2018 року № 32 згідно наказу МОН України від 07.05.2019 № 612 «Про затвердження

рішень атестаційної колегії міністерства щодо діяльності спеціалізованих вчених рад від 23 квітня 2019 року» за спеціальностями 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 242, 281, 292.

Основні напрями діяльності Інституту Г .Е. Вейнштейна, рис.2.1

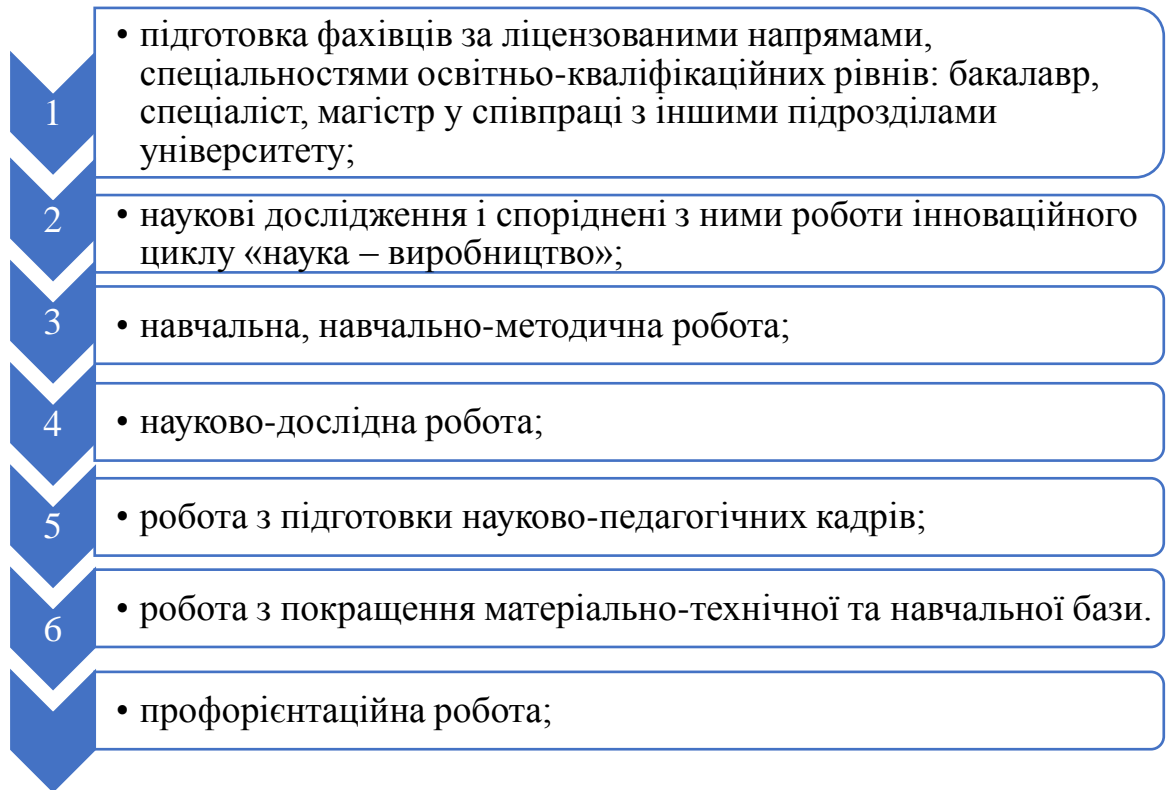


Рис.2.1 Основні напрями діяльності Інституту Г. Е. Вейнштейна

Джерело: сформовано автором

Перелік структурних підрозділів від 01.01.2024. [26]

- 1.Кафедра економіки промисловості
- 2.Кафедра обліку та аудиту
- 3.Кафедра економічної теорії та фінансово-економічної безпеки
4. Кафедра торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом
- 5.Кафедра менеджменту і логістики
- 6.Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі
- 7.Кафедра філософії і права
- 8.Кафедра цифрових технологій, фінансових операцій

9. Кафедра публічного управління та адміністрування

10. Навчально-консалтинговий центр малого та середнього бізнесу

За період з 2019 по 2024 рік в структурі інституту відбулися наступні зміни:

1. Створення кафедри цифрових технологій, фінансових операцій.

2. Створення кафедри публічного управління та адміністрування.

ННІПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна є навчально-науковим інститутом прикладної економіки і менеджменту. Економісти та менеджери одні з найзатребуваніших фахівців на ринку праці, а економіка і управління є сферами, які постійно розвиваються. Зосередження на цих напрямках, дозволяє інституту бути в русі та готувати конкурентоспроможних фахівців. Конкретно, створення кафедри цифрових технологій, фінансових операцій та кафедри публічного управління та адміністрування є позитивним кроком, так як ці напрями є актуальними та затребуваними. Кафедра цифрових технологій, фінансових операцій відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки та суспільства, а цифрові технології є одними з найважливіших драйверів економічного зростання. Кафедра публічного управління та адміністрування готує фахівців, які будуть працювати в органах державної та місцевої влади, ці фахівці є затребуваними на ринку праці, оскільки в сучасних умовах зростає роль держави у регулюванні економіки та суспільства. Аналіз наявних фактів про інститут, з головного сайту, представлений у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Факти та аналіз підготовки фахівців в ННІПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна

Місце для лідерів, орієнтованих на якісну освіту за провідними спеціальностями	Інститут прагне готувати фахівців, які будуть здатні лідирувати в своїй галузі. Для цього Інститут пропонує якісну освіту за провідними спеціальностями, які відповідають сучасним вимогам ринку праці.
Висококваліфіковані викладачі Інституту та педагоги-практики;	Інститут має сильну викладацьку команду, яка складається з висококваліфікованих фахівців з досвідом практичної роботи. Це забезпечує високий рівень підготовки студентів.
Наукові школи, актуальні наукові	Інститут активно розвиває наукову

студентські гуртки та workshops;	діяльність. Це дозволяє студентам не тільки отримати якісну освіту, а й проявити свої наукові здібності та зацікавленість у науковій роботі.
Академічне середовище для особистісного та професійного зростання з акцентом на персональний розвиток	Інститут створює умови для особистісного та професійного зростання студентів. Це забезпечує підготовку фахівців, які будуть здатні успішно працювати в сучасному конкурентоспроможному світі.
Програми академічної мобільності та міжнародні гранти;	Інститут сприяє міжнародній співпраці та обміну студентами та викладачами. Це дозволяє студентам отримати міжнародний досвід та здобути нові знання та навички.
Залучення найкращих профільних фахівців до модулів різних освітніх компонентів для обміну досвідом та новими ідеями;	Інститут прагне забезпечити студентам доступ до найсучасніших знань та навичок. Це забезпечує підготовку фахівців, які будуть здатні відповідати на виклики сучасного світу.
Розвиток hard-skills та soft-skills для реалізації себе як у науці, так і в бізнесі;	Інститут готує фахівців, які будуть здатні успішно працювати як у науковій сфері, так і в бізнесі. Це забезпечує підготовку фахівців, які будуть здатні реалізувати себе в різних сферах діяльності.
Практика та працевлаштування на сучасних вітчизняних і закордонних підприємствах та установах	Інститут прагне забезпечити студентам можливість отримати практичний досвід роботи в сучасних умовах. Це забезпечує підготовку фахівців, які будуть здатні успішно працювати на ринку праці.
Задоволення потреб бізнесу у кваліфікованих кадрах – випускниках нашого Інституту;	Інститут співпрацює з бізнесом для задоволення його потреб у кваліфікованих кадрах. Це забезпечує випускникам Інституту можливість швидко знайти роботу та почати кар'єру.
Надання консалтингових послуг за професійними спрямуваннями Інституту.	Інститут не тільки готує фахівців, а й надає консалтингові послуги за професійними спрямуваннями Інституту. Це дозволяє Інституту використовувати свій досвід та знання для вирішення практичних проблем.

Джерело: сформовано автором на основі[27]

Аналіз показав що ННІПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна ОНТУ є сучасним навчально-науковим інститутом, який готує високоякісних фахівців, здатних успішно працювати в різних сферах діяльності. Наукові школи, що входять до складу ННІПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна:

1. Наукова школа «Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності», науковий керівник : д.е.н., професор Павлов О.І.

2. Наукова школа «Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту», науковий керівник: д.е.н., професор Савенко І.І.

3. Наукова школа «Дослідження розвитку соціально-економічних систем та явищ», наукові керівники: д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й., д.е.н., проф. Іванченкова Л.В., д.е.н., проф. Лагодієнко В.В.

4. Наукова школа «Забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування національної економіки та її суб'єктів», наукові керівники : д.е.н., проф. Купріна Н.М., д.е.н., проф. Немченко В.В., д.е.н., проф. Мельник Ю.М.

Позитивні тенденції в діяльності інституту, рис.2.3

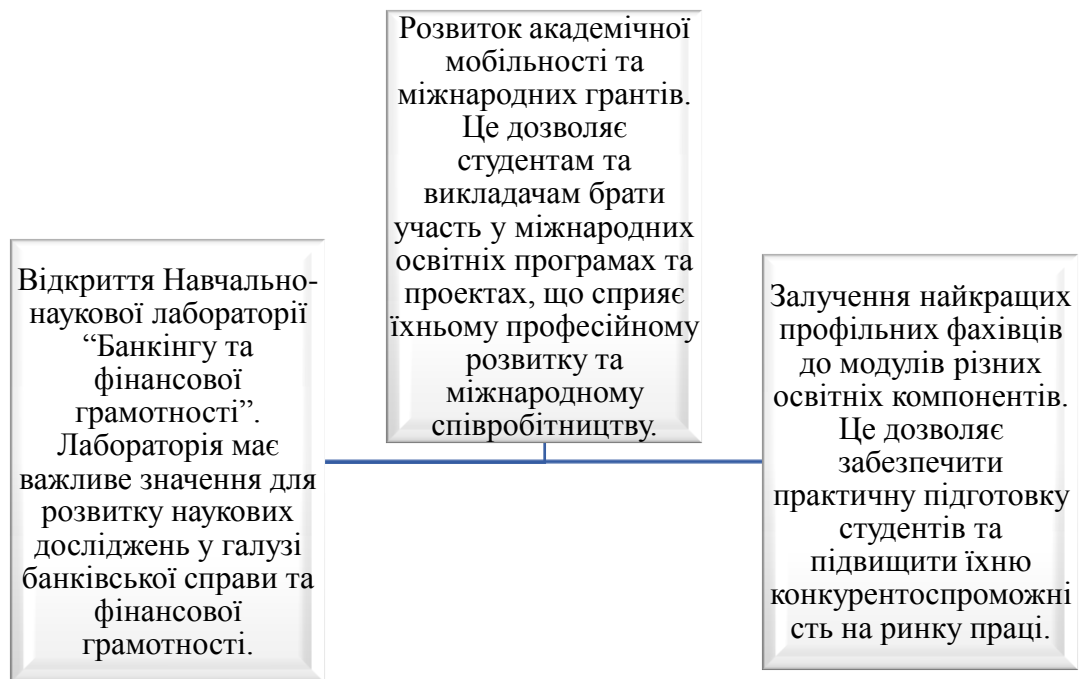


Рис.2.3 Позитивні тенденції в діяльності ННІПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна

Джерело: створено автором

2.2. Оцінка рівня кадрової політики шляхом визначення ефективності управлінських рішень

Одним з головних завдань економіки підприємства є досягнення максимального ефекту від використання кадрового потенціалу, спрямоване на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях, а також сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця. Реалізація цього завдання є головною метою розробки кадрової політики компанії.

Прийняття рішень в менеджменті, в свою чергу - це процес вибору між двома або більше варіантами. Це передбачає оцінку переваг і недоліків різних варіантів і вибір найкращого варіанту для досягнення бажаного результату. В управлінні прийняття рішень означає діяти таким чином, щоб відповідати цілям і завданням організації.[28] Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5-10% з них. Основними факторами, які впливають на якість управлінського рішення, є: застосування до системи управління проектами наукових підходів і принципів, методів моделювання, методів теорії автоматизованого управління, методів мотивації якісного рішення тощо. Зазвичай в прийнятті будь-якого рішення наявні три основні моменти: інтуїція, судження і раціональність. [29] Чотири найпоширеніші типи управлінців - це менеджери вищого рівня, менеджери середньої ланки, менеджери першої лінії та керівники команд. Ці ролі відрізняються не лише своїми повсякденними обов'язками, але й ширшими функціями в організації та типами працівників, якими вони керують. Менеджери вищого рівня - це ті, хто представляє найвищий рівень виконавчого менеджменту. Менеджери вищого рівня часто мають слово «головний» у назвах своїх посад, наприклад, головний виконавчий директор, фінансовий директор тощо. Менеджери

середньої ланки зазвичай звітують перед керівниками вищого рівня, але вони все ще мають велику автономію для прийняття рішень у своїй сфері чи відділі компанії. Менеджери першої лінії посада початкового рівня для професіоналів управління. Менеджери першої лінії працюють безпосередньо з некерівними працівниками та членами команди проекту. Їх головна роль полягає в нагляді за продуктивністю працівників і притягнення їх до відповідальності за досягнення цілей компанії. Лідери команд - це менеджери, які спеціалізуються на певному завданні, продукті чи проекті. Їхня роль полягає в нагляді за всією логістикою свого призначення, яка може включати вчасне завершення проекту, залучення нових співробітників і призначення конкретних завдань різним членам команди. [30]

Як результат досягнення високих результатів діяльності ОНТУ може виступати реалізація комплексного плану (Додаток Б)

До керівного складу ОНТУ входять:

1. Президент ОНТУ - доктор технічних наук, професор, академік НААН України, заслужений діяч науки і техніки України Єгоров Богдан Вікторович
2. Ректор - доктор економічних наук, професор Іванченкова Лариса Володимирівна
3. Проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків – к.т.н. Ольшевська Ольга Володимирівна
4. Проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи кандидат технічних наук, доцент - Трішин Федір Анатолійович
5. Проректор з науково-педагогічної, організаційної та виховної роботи кандидат технічних наук, доцент - Дец Надія Олександрівна
6. Проректор з економічного розвитку та адміністративно-господарської роботи кандидат технічних наук – Мелік-Дадаєва Олена Валеріївна [31]

До складу Ректорату входять ректор, радник ректора, проректори, помічник ректора, декани факультетів, директори навчально-наукових інститутів Університету, відокремлених структурних підрозділів фахових

коледжів Університету, головний бухгалтер, голова первинної профспілкової організації працівників Університету, голова первинної профспілкової організації студентів Університету, а також за рішенням ректора - керівники інших структурних підрозділів. [32]

Таблиця 2.2

Організація роботи Ректорату зі сторони управлінських рішень

Ректорат здійснює свою діяльність на принципах колегіальності	Це дозволяє залучати до ухвалення рішень усіх членів Ректорату, що сприяє підвищенню ефективності управління.
Організаційною формою роботи ректорату є засідання	Це дозволяє провести всебічне обговорення
Ректорат збирається на засідання не менше одного разу на місяць. Для вирішення невідкладних питань позачергове засідання Ректорату може бути скликане з ініціативи президента Університету, ректора Університету, або особи, яка виконує його обов'язки.	Це достатня частота для розгляду всіх важливих питань, що стосуються діяльності університету. Для вирішення невідкладних питань передбачена можливість скликання позачергового засідання.
Питання на засіданнях Ректорату розглядаються згідно з планом роботи Університету, затвердженого ректором	Це дозволяє забезпечити системність та послідовність у прийнятті рішень.
Проект порядку денного кожного засідання Ректорату складається на підставі матеріалів, які плануються до розгляду. Пропозиції до порядку денного чергового засідання мають право внести президент Університету, ректор, проректори, декани факультетів. Та інші члени Ректорату за погодженням з ректором.	Це забезпечує якість підготовки рішень.
Порядок денний, письмові інформації, проекти рішень засідання Ректорату та списки запрошених осіб формуються не пізніше ніж за два дні до початку засідання доповідаються ректору Університету його помічником.	Це дозволяє членам Ректорату ознайомитися з матеріалами та підготуватися до обговорення.
Проект порядку денного засідання Ректорату Університету надсилається членам Ректорату електронними засобами зв'язку не пізніше ніж за день до дня засідання.	Це дозволяє членам Ректорату ознайомитися з матеріалами та підготуватися до обговорення
Керівники структурних підрозділів, які готують відповідні матеріали для обговорення Ректоратом, відповідають за ретельне вивчення фактичного стану справ щодо проблеми, яка підлягає обговоренню, та розробку конкретних пропозицій по усуненню недоліків	Це забезпечує якість підготовки рішень.
З кожного з внесених на обговорення засідання питань доповідачем готується письмова інформація та проект рішення, котрий повинен містити конкретні заходи по усуненню недоліків та виконанню прийнятого рішення із зазначенням термінів, виконавців та осіб, які відповідають за забезпечення контролю	Це забезпечує ефективність виконання рішень.

Джерело: сформовано автором на основі[32]

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності управлінських рішень та їх вплив на ЗВО

Управлінське рішення	Оцінка ефективності	Вплив на ЗВО
Проректору з НІтаНР Трішину Ф.А.: дослідити практику іноземних (разом з проректором з НІтаМЗ Ольшевська О.В.) та українських ЗВО у використанні дистанційної складової для заочної форми навчання та особливостей проведення сесій; - організувати проведення опитування здобувачів освіти, які зараховані до академії після закінчення закладів загальної середньої освіти та коледжів, щодо методів та практик які використовували в дистанційному навчанні в їх попередніх закладах освіти.	Висока	Збереження якості освітнього процесу в заочній формі навчання в умовах воєнного стану
Керівникам структурних підрозділів перевірити наявність та стан первинних засобів пожежогасіння; перевірити приміщення, будівлі, споруди і прилеглі до них території та у разі потреби звільнити від горючого сміття;	Висока	Зменшення ризику виникнення пожеж у навчальних корпусах
Начальнику служби безпеки, охорони і надзвичайних ситуацій посилити контроль за входом в навчальні корпуси сторонніх осіб. Вхід здійснювати тільки за перепустками.	Висока	Підвищення рівня безпеки в навчальних корпусах
Враховуючи, що фактичне відключення світла не завжди співпадає з графіком потенційних стабілізаційних відключень АТ «ДТЕК Одеські електромережі» відповідальним особам структурних підрозділів ОНТУ уважно стежити за вимкненням світла та електроприладів в підпорядкованих їм приміщеннях. Контроль покласти на керівників підрозділів.	Висока	Зменшення витрат на електроенергію
Вжити заходів щодо оптимального використання площ навчальних корпусів у зимовий період, а саме: виходячи з фінансового стану університету, пов'язаного з обмеженнями дії воєнного стану та проведенням освітнього процесу в дистанційному форматі, здійснювати опалення в зимовий період 2022/2023 н.р. в навчальних корпусах «А» (вул. Канатна, 112); № I (вул. Дворянська, 13) та № 3 по вул. Пастера, 29/31, де розташовані адміністративні приміщення університету. Всі інші входи до навчальних корпусів крім входу в бомбосховище) та переходи між корпусами будуть зачинені	Висока	Зменшення витрат на опалення

Так, Ректорат відповідно до покладених на нього завдань: забезпечує виконання положень Статуту Університету, Правил внутрішнього

розпорядку, Положення про організацію освітнього процесу тощо та контролює їх дотримання; заслуховує звіти про проведену роботу керівників структурних підрозділів Університету; розглядає підсумки навчальної роботи, проведення практики та стажування студентів, аспірантів та докторантів, а також результати перевірок освітнього процесу, інспектування, атестації та акредитації Університету; заслуховує питання щодо змін у навчальних планах, освітньо-професійних програмах; розглядає питання вдосконалення організації роботи Університету, навчально-виховного процесу, наукової діяльності, кадрового і матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу.

Основні завдання та функції ректорату, рис. 2.4

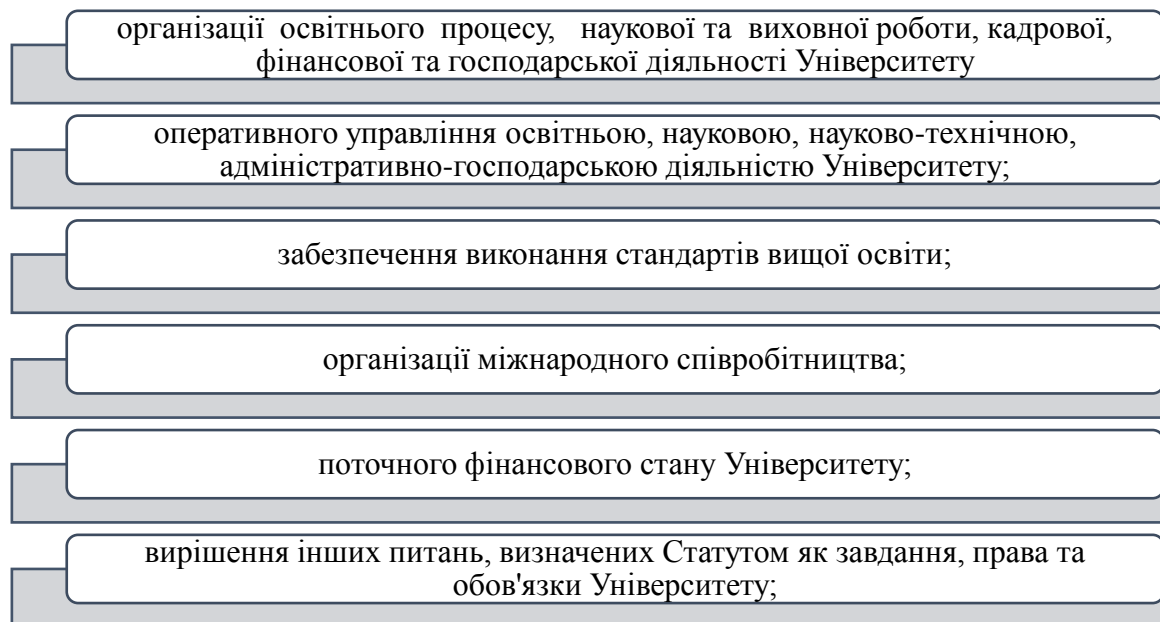


Рис.2.4 Основні завдання та функції ректорату ОНТУ

Джерело: створено автором

Організація роботи ректорату ОНТУ

- ✓ Ректорат працює на принципах колегіальності, прозорості прийняття своїх рішень та їх оприлюднення.
- ✓ Ректорат очолює ректор Університету. За його відсутності ці функції покладаються на першого проректора або іншого проректора за дорученням ректора Університету.

- ✓ Організаційною формою роботи Ректорату є засідання.
- ✓ Засідання Ректорату є правомочним у разі участі в ньому не менше 2/3 його складу.
- ✓ Засідання ректорату проходять, як правило, щотижня. Для вирішення невідкладних питань позачергове засідання ректорату може бути скликане з ініціативи ректора Університету.
- ✓ Питання на засіданнях Ректорату розглядаються згідно з планом роботи Ректорату. План роботи Ректорату на поточний навчальний рік затверджується ректором.
- ✓ Працівники, які готують матеріали до засідання, відповідають за ретельне вивчення фактичного стану справ щодо проблеми, яка підлягає обговоренню та вироблення конкретних пропозицій з усунення наявних недоліків
- ✓ Щодо кожного з обговорюваних питань готується письмова інформація та проект рішення. В інформації стисло викладають суть проблеми, вказують недоліки, їх причини, стан справ щодо виконання попередніх рішень. Проект рішення повинен містити оцінку діяльності підрозділів та їх керівників з питання, що обговорюється, конкретні заходи для виконання з визначеними термінами, виконавцями та особами, які відповідають за забезпечення контролю.
- ✓ Рішення ректорату приймають прямим відкритим голосуванням, якщо за них проголосувало не менше половини присутніх на засіданні членів ректорату. У випадку, коли голоси розділилися, питання ставлять на повторне голосування. У випадку повторення рівного голосування «за» та «проти» розгляд питання переносять на наступне засідання ректорату як таке, що потребує додаткового вивчення.
- ✓ Рішення ректорату вносять до протоколу засідання, інформують про них виконавців та відповідальних осіб і, у разі необхідності, вводять у дію наказами або розпорядженнями ректора Університету.

✓ Рішення ректорату є обов'язковими для всіх керівників структурних підрозділів, працівників, студентів, аспірантів та докторантів Університету.

✓ Відповідальність за виконання рішень ректорату покладається на проректорів а також на осіб, визначених у рішеннях ректорату.

✓ Протокол засідання ректорату веде секретар ректорату. Він забезпечує облік і збереження протоколів засідань ректорату. Протоколи ректорату зберігаються у загальному відділі.

✓ Ректор або уповноважена ним особа із числа членів ректорату забезпечує систему контролю за виконанням рішень ректорату.

✓ Загалом, організація роботи Ректорату зі сторони управлінських рішень є досить ефективною. Вона передбачає дотримання основних принципів управління, а також забезпечує підготовку якісних рішень та їхнє ефективне виконання. Результати прийняття управлінських рішень можна проаналізувати через рейтинги. Також, на сьогоднішній день важливо проаналізувати місце ОНТУ у рейтингу навчальних закладів України відповідно до показника National H-index 2024.

Таблиця 2.5

Рейтинг ОНТУ 2019-2022 рр.

Назва рейтингу	Місце ОНТУ за рейтингом			
	2019	2020	2021	2022
Рейтинг вищих навчальних закладів Одеси	4	4	4	4
Рейтинг вищів за показником «Бал ЗНО на бюджет»	170 (середній бал ЗНО 134,21)	100 (середній бал ЗНО 159,17)	129 (середній бал ЗНО 153,23)	115 (середній бал ЗНО 157,44)
Рейтинг найбільший бал ЗНО на контракт	156 (134,81)	170 (134,21)	179 (132,29)	158 (135,24)
«ТОП-100» самих популярних ЗВО серед абітурієнтів	50 (4661 заяв)	62 (3957 заяв)	68 (4169 заяв)	85 (2198 заяв)

Джерело: сформовано автором на основі[34]

Факт того, що ОНТУ займав 4 місце у рейтингу ЗВО Одеси протягом 4 років свідчить про його стабільно високу якість освіти. Цей результат був досягнутий завдяки цілому комплексу факторів. Висока кваліфікація викладацького складу. Університет має у своєму складі висококваліфікованих викладачів, які мають значний досвід роботи та наукові досягнення. Вони забезпечують якісне викладання навчальних дисциплін та професійну підготовку студентів. Сучасна матеріально-технічна база. Університет має сучасну матеріально-технічну базу, яка відповідає сучасним вимогам. Це дозволяє забезпечити ефективне навчання та проведення наукових досліджень.

Актуальна навчальна програма. Навчальна програма університету відповідає сучасним вимогам та потребам ринку праці. Вона постійно оновлюється та вдосконалюється, щоб забезпечити студентам якісну освіту та підготовку до професійної діяльності. Міжнародна співпраця. Університет активно співпрацює з міжнародними університетами та організаціями. Це дозволяє студентам та викладачам брати участь у міжнародних програмах, стажуваннях та обмінах. Ось деякі конкретні приклади того, як університет працює над підвищенням якості освіти, рис.2.5

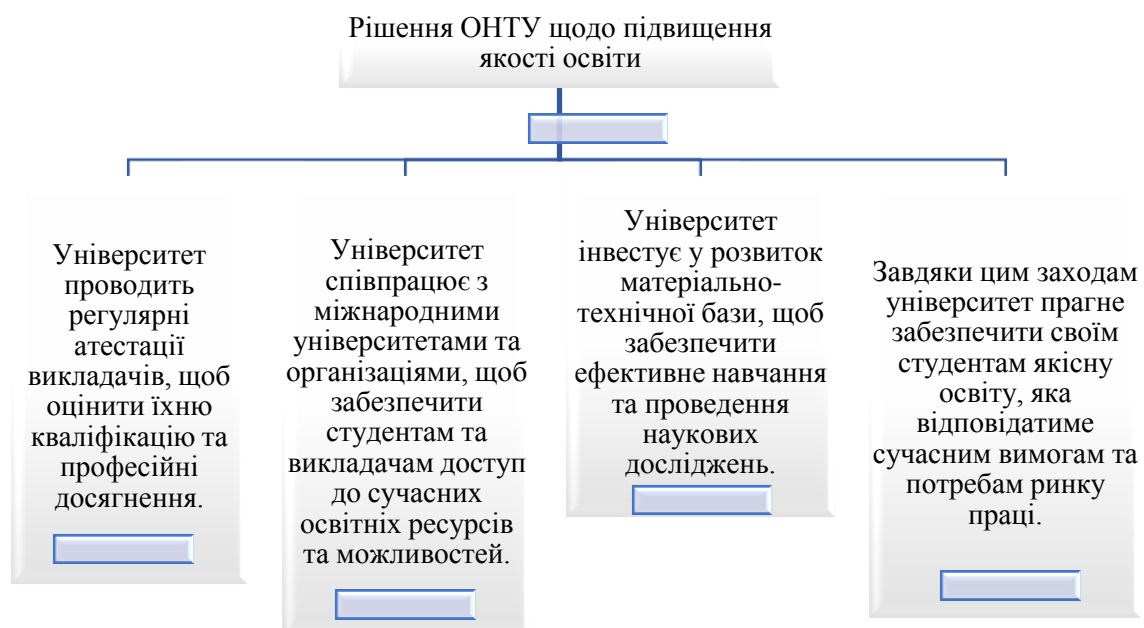


Рис.2.5 Рішення ОНТУ щодо підвищення якості освіти

Джерело: складено автором

Якість вищої освіти є національною ціллю і передумовою національної безпеки України, додержання міжнародних норм і вимог законодавства української держави щодо реалізації права громадян на освіту відповідно до Конституції. На забезпечення якості вищої освіти спрямовують матеріальні, фінансові, кадрові та наукові ресурси суспільства й держави. Висока якість вищої освіти передбачає взаємозв'язок освіти і науки, педагогічної теорії і практики. Якість вищої освіти – це багатовимірне поняття, яке охоплює усі сторони діяльності ЗВО: навчальні та академічні програми, навчальну і дослідницьку роботу, професорсько-викладацький склад і студентів, навчальну базу і ресурси.

Моніторинг якості освіти у закладі вищої освіти включає: дослідження рівня засвоєння знань і умінь студентами ЗВО; періодичну атестацію викладачів; оцінку діяльності окремих структурних підрозділів (кафедр, факультетів/ІНІ тощо та ВНЗ у цілому). Важливо відмітити, що оцінка роботи викладачів проводиться за допомогою системи показників, які характеризують наступні складові їхньої діяльності: навчальну і методичну роботу, а також наукову роботу (в тому числі кількість аспірантів, якими керує викладач, кількість публікацій в наукових виданнях, обсяги науково-дослідних робіт та ін.). Так, на рис. 2.16 наведені зміни НПП станом на початок 2024 р.

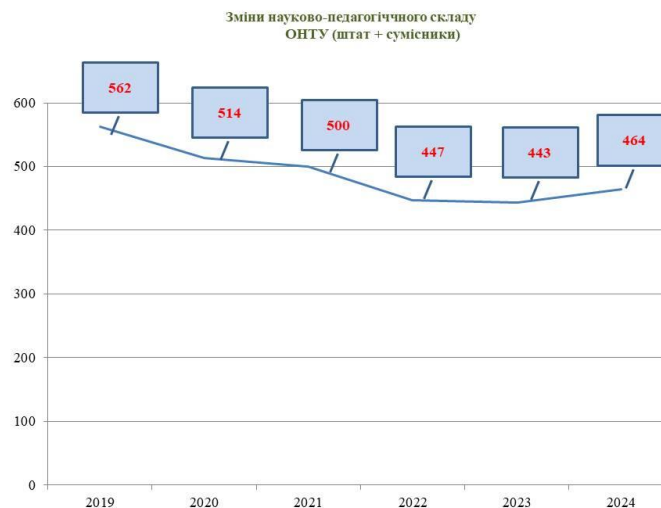


Рис. 2.6. Динаміка змін складу НПП (штат і сумісники) ОНТУ станом на початок 2024 р.

Джерело: отримано у відділі кадрів ОНТУ

У ЗВО зусилля концентруються на підвищенні об'єктивності оцінювання, впроваджуються письмові, в тому числі тестові форми контролю, приділяється увага якісній підготовці контрольних завдань, пропонуються завдання різної складності з відповідним оцінюванням результатів за багатобальною шкалою. Головним обраним напрямком є комплексне оцінювання загальної і професійної підготовки фахівця - випускника закладу, що пов'язано і з можливістю використовувати наукові публікації. На рис. 2.7 наведено ситуація щодо публікаційної діяльності НПП.

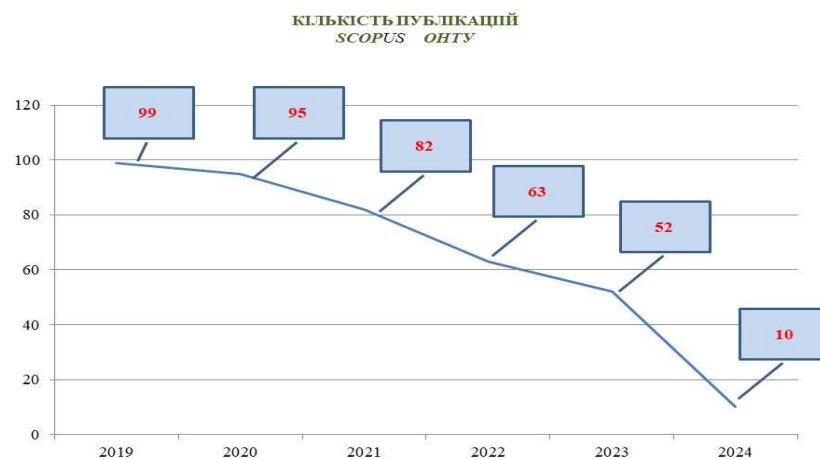


Рис. 2.17 Динаміка змін кількості наукових публікацій НПП станом на початок 2024 р.

Джерело: отримано у відділі кадрів ОНТУ

Оцінювання діяльності структурних підрозділів (кафедр та факультетів) і вищого навчального закладу в цілому - це ключ до покращення показників їхньої діяльності. Якість процесу вищої освіти – це якість технології освіти, використання активних форм навчання, контролю освітнього процесу, якість мотивації викладацького складу на творчість і ефективність педагогічної

роботи, якість ставлення студентів до освіти, інтенсивність освітнього процесу, управління освітою, методи презентації знань. Більш позитивна динаміка спостерігається у реалізації програм господарських зобов'язань в рамках угод. Так, на рис.2.18 видно що починаючи з 2019 року, незважаючи на складні умови пост-ковідного періоду та повномасштабне вторгнення відбувається зростання показників, рис. 2.18



Рис. 2.8. Динаміка змін доходів від договорів про надання послуг
Джерело: отримано у відділі НДІ ОНТУ

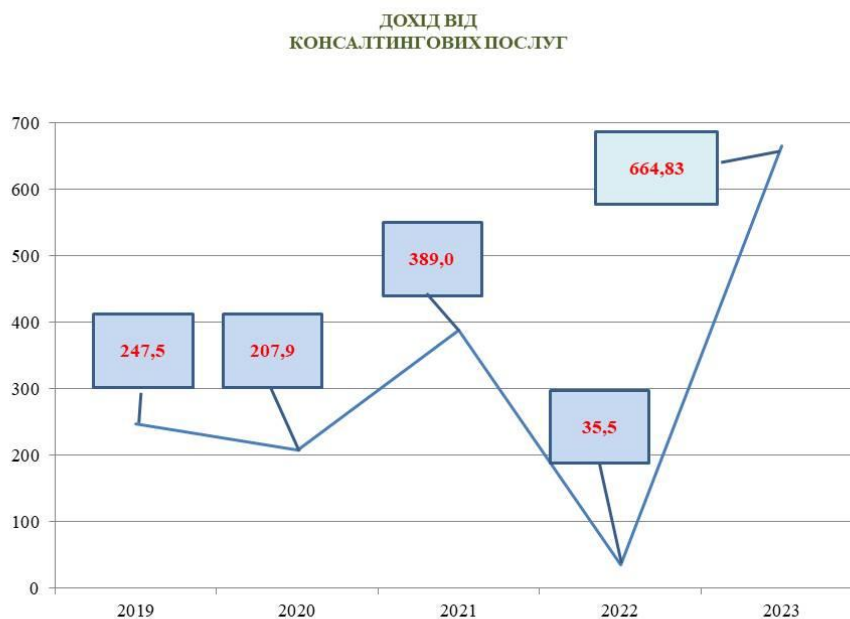


Рис.2.9 Динаміка змін доходів від консалтингових послуг

Джерело: отримано у консалтинговому відділі ОНТУ

Отже слід розглянути показники освітньої діяльності з 2020 по 2023 рік, табл..2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз освітньої діяльності за 4 роки

Рік	Рейтинг ЗНО на бюджет	Середній бал ЗНО на бюджет	Рейтинг ЗНО на контракт	Найбільший бал ЗНО на контракт
2020	170	134,21	156	156
2021	100	159,17	170	170
2022	129	153,23	179	179
2023	115	157,44	158	158

Джерело: сформовано автором

Рейтинги, як правило, визначаються, виходячи з п'яти основних показників: репутація закладу вищої освіти; конкурс осіб, які вступають до університету; науковий потенціал професорсько-викладацького складу; фінансові ресурси; задоволеність студентів.

На основі наведеної інформації можна зробити наступні висновки про аспект освітньої діяльності інституту за 4 роки:

- У 2020 році інститут мав високий рівень вступників як на бюджет, так і на контракт.
- У 2021 році інститут зазнав певного спаду у рівні вступників на бюджет, але при цьому спостерігалось значне підвищення рівня вступників на контракт.
- У 2022 році інститут продовжив зберігати високий рівень вступників на контракт, але рівень вступників на бюджет знову почав знижуватися.
- У 2023 році інститут зазнав найбільшого спаду у рівні вступників на бюджет, але при цьому рівень вступників на контракт знову почав підвищуватися.

Розглянемо детально одне з управлінських рішень інституту. У 2023 році Інститут прикладної економіки та менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна (ОНТУ) відкрив Навчально-наукову лабораторію «Банкінгу та фінансової грамотності». Лабораторія має важливе значення для розвитку наукових досліджень у галузі банківської справи та фінансової грамотності. Основні завдання лабораторії та аналіз їх актуальності у сучасних умовах представлений у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Аналіз завдань лабораторії «Банкінгу та фінансової грамотності».

ОПИС ЗАВДАННЯ	АКТУАЛЬНІСТЬ
Дослідження та розробка принципів побудови та методів проектування системних допомог прийняття рішення на базі великих даних, в умовах невизначеності та багаторазовості.	Актуально, оскільки сучасні банки все більше використовують великі дані для прийняття рішень у сфері кредитування, інвестицій та управління активами.
Розвиток сучасних інформаційних технологій проектування складних систем на базі платформ та технологічних обчислень та технологій обробки великих даних.	Важливо для розвитку банківської інфраструктури та підвищення ефективності банківських операцій
Дослідження ефективності та продуктивності обчислювальних систем на базах технологій.	Актуально, оскільки банки все більше використовують високопродуктивні обчислювальні системи для обробки великих обсягів даних.
Дослідження та розробка методів та інструментальних засобів автоматизованого управління соціальними групами в організаційних системах.	Важливо для підвищення ефективності управління банківським персоналом та клієнтами.
Розвиток інформаційних технологій у задачах геометричного проектування.	Актуально, оскільки банки все більше використовують інформаційні технології для проектування банківських будівель та розробки банківських продуктів.
Удосконалення методології системного аналізу та проектування сучасних комп'ютерів.	Важливо для підвищення ефективності розробки банківських інформаційних систем

Джерело: сформовано автором на основі[35]

Відкриття навчально-наукової лабораторії «Банкінгу та фінансової грамотності» у інституті Вейнштейна є важливим кроком у розвитку закладу вищої освіти. Лабораторія має потенціал для надання наступних переваг:

– Науково-дослідна діяльність: Лабораторія може проводити дослідження в галузі банкінгу та фінансової грамотності, що сприятиме розвитку наукового потенціалу інституту та підвищенню його рейтингу.

– Практичне навчання студентів: Лабораторія може забезпечити студентів сучасними лабораторними установками та обладнанням, що дозволить їм отримати практичні навички в галузі банкінгу та фінансової грамотності.

– Підвищення рівня фінансової грамотності населення: Лабораторія може проводити заходи з підвищення рівня фінансової грамотності населення, що сприятиме розвитку фінансової культури в суспільстві.

– Впровадження інноваційних технологій в навчальний процес: Лабораторія може використовувати інноваційні технології, такі як віртуальна реальність, штучний інтелект та машинне навчання, для створення сучасних навчальних програм з банкінгу та фінансової грамотності.

– Співпраця з вітчизняними та зарубіжними партнерами: Лабораторія може співпрацювати з вітчизняними та зарубіжними навчальними та науковими установами, що дозволить обмінюватися досвідом та знаннями в галузі банкінгу та фінансової грамотності.

– Участь у розробці та реалізації інноваційних проектів: Лабораторія може брати участь у розробці та реалізації інноваційних проектів у галузі банкінгу та фінансової грамотності, що сприятиме розвитку галузі.

Отже, основні проблеми і недоліки в рамках наукової діяльності, які можуть вплинути на зміни у рейтингах серед ЗВО, це:

1.Зниження можливості забезпечення навчально-наукових лабораторій витратними матеріалами:

2.Мотивація завідувачів кафедрами та редакторів періодичних наукових видань;

3.Мотивація відвідування заходів бізнесу для забезпечення комерціалізації наукових досліджень.

2.3. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на кадрову політику ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна

Зовнішні фактори підприємства - це фактори, які знаходяться поза підприємством і впливають на його діяльність. Вони не піддаються контролю з боку підприємства. До зовнішніх факторів відносяться: економічні фактори - це фактори, які характеризують стан економіки країни, регіону або галузі. До них відносяться рівень інфляції, процентні ставки, рівень безробіття, валютний курс, податкова політика тощо. Політичні фактори - це фактори, які характеризують політичну ситуацію в країні, регіоні або галузі. До них відносяться політична стабільність, законодавство, державна політика тощо. Соціальні фактори - це фактори, які характеризують соціальний стан населення країни, регіону або галузі. До них відносяться рівень освіти, рівень життя, споживчі тенденції тощо. Технологічні фактори - це фактори, які характеризують розвиток технологій. До них відносяться нові технології, патенти, ліцензії тощо. [36]

Повномасштабне вторгнення завдало серйозного удару по українській економіці, призвело до зростання безробіття та падіння доходів населення. Уряд України вжив заходів для підтримки економіки, зокрема, запровадив програму субсидій для малого та середнього бізнесу, а також програму виплати допомоги безробітним. Ці заходи допомогли пом'якшити негативний вплив на економіку. Відбулися значні зміни у соціальному житті українців. Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення призвели до прискорення цифровізації в Україні. Загалом, вплив на PEST України є значним і тривалий, що призвело до змін у всіх сферах життя суспільства, і її наслідки будуть відчуватися ще довго. Так, важливими показниками, є Індекси гендерного паритету серед учнів, слухачів та студентів закладів освіти України табл. 2.7.

Демографічні фактори можуть впливати на менеджмент персоналу ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна наступним чином:

– Вікова структура населення - вікова структура населення впливає на кількість студентів, які вступають до ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна, а також на кількість випускників, які працевлаштовуються за фахом.

– Освітній рівень населення - освітній рівень населення впливає на рівень підготовки студентів, які вступають до ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна.

– Трудова активність населення - трудова активність населення впливає на кількість працівників, які можуть працевлаштуватися в ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна.

Таблиця 2.7

Індекси гендерного паритету серед учнів, слухачів та студентів закладів освіти України

Рівні освіти		2010 /11	2011 /12	2012 /13	2013 /14	2014 /15	2015 /16	2016 /17	2017/ 18 ³	2018 /19	2019 /20	2020 /21	2021 /22	20 22/ 23
назва	ко д													
Бакалаврат або його еквівалент	6	1,16	1,13	1,12	1,09	1,08	1,07	1,08	1,06	1,08	1,09	1,14	1,13	1,04
Магістрату ра або її еквівалент	7	1,39	1,385	1,366	1,290	1,296	1,278	1,243	1,298	1,277	1,289	1,431	1,403	0,94
Докторант ура або її еквівалент	8	1,47	1,49	1,48	1,51	1,46	1,14	1,09	1,06	1,03	0,96	0,88	0,874	0,53

Джерело: [41]

В умовах війни соціальні фактори впливають на діяльність ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна ще більшою, ніж зазвичай. Зокрема, такі фактори, як:

Відтік висококваліфікованих кадрів - війна призвела до відтоку висококваліфікованих кадрів з України, що може негативно вплинути на діяльність ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна, оскільки інститут потребує кваліфікованих кадрів для забезпечення якості освіти та підготовки висококваліфікованих фахівців.

Зростання рівня безробіття - війна призвела до зростання рівня безробіття в Україні, що може призвести до зниження конкуренції на ринку

праці та, як наслідок, до зниження рівня заробітної плати для працівників ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна.

Зміна потреб та вимог працівників - війна змінила потреби та вимоги працівників, зокрема, працівники стали більш цінувати безпеку та стабільність, що може призвести до зміни кадрової політики ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна.

Економічні фактори є одними з найважливіших зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємств. Рівень інфляції, процентні ставки, рівень безробіття, валютний курс, податкова політика можуть мати значний вплив на фінансові результати діяльності підприємств. Аналіз економічних факторів, що впливають на діяльність ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна:

Інфляція - Зростання цін на ресурси, необхідні для проведення досліджень та розробок, може призвести до підвищення витрат інституту та зниження його прибутковості.

Курс валют - Зростання витрат інституту на закупівлю іноземних товарів та послуг, може призвести до зниження його прибутковості.

Зниження рівня заробітної плати співробітників інституту, може призвести до втрати кваліфікованих кадрів.

Політична стабільність в країні є важливою умовою для успішного розвитку бізнесу. Російська агресія проти України, яка триває з 24 лютого 2022 року, є серйозним політичним фактором, який впливає на менеджмент персоналу ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна. До таких факторів можна віднести:

Військові дії - військові дії можуть призвести до загибелі або поранення працівників, а також до евакуації працівників з країни.

Політична нестабільність - політична нестабільність, яка виникла внаслідок війни, може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів з країни.

Недосконалі закони – може вплинути на загальну діяльність.

Аналіз технологічних факторів, що впливають на діяльність ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна

Технологічні зміни можуть призвести до появи нових конкурентів, які використовують більш сучасні технології. Інститут економіки повинен постійно інвестувати в дослідження та розробки, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Інноваційні зміни можуть призвести до появи нових потреб у галузі економічних досліджень. Інститут економіки повинен бути готовий до задоволення цих потреб.

Модернізація обладнання дозволяє інституту використовувати більш сучасні технології, які дозволяють проводити дослідження більш ефективно.

Таблиця 2.8

Матриця PEST

Політичні фактори	Економічні фактори
Політична нестабільність Війна Недосконалі закони	Інфляція Курс валют Недостатня фінансованість
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Демографічна Відтік кадрів Втрата інтересу до роботи	Зростання ролі технологій Інноваційні зміни; Модернізація обладнання;

Джерело: сформовано автором

Зовнішні фактори підприємства взаємодіють між собою і впливають на його діяльність. Важливо для підприємства розуміти ці фактори і їх вплив, щоб розробляти ефективну стратегію розвитку. Фактор стратегії та місії ЗВО є одним з найважливіших внутрішніх факторів, що впливає на менеджмент персоналу. Стратегія та місія ЗВО визначають його цілі та пріоритети, які, в свою чергу, впливають на потреби в персоналі, процеси роботи та культуру організації.

За останні рік стратегія та місія ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна зазнали значних змін. ЗВО став більш фокусуватися на наступних напрямках:

Індустріальна економіка: ЗВО став більш активно розвивати програми підготовки фахівців для промислової економіки. Це призвело до збільшення

потреби в співробітниках, які мають навички роботи в галузі машинобудування, технологій та виробництва.

Цифрова економіка: ЗВО став більш активно розвивати програми підготовки фахівців для цифрової економіки. Це призвело до збільшення потреби в співробітниках, які мають навички роботи з технологіями, такими як штучний інтелект, машинне навчання та хмарні технології.

Міжнародне співробітництво: ЗВО став більш активно розвивати міжнародне співробітництво. Це призвело до збільшення потреби в співробітниках, які мають навички роботи в міжнародному середовищі.

Управління персоналом ННПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна зазнало деяких змін. ЗВО став більш фокусуватися на наступних напрямках:

Розвиток навичок співробітників: ЗВО став більш інвестувати в навчання та розвиток співробітників. Це дозволило співробітникам підвищити свою кваліфікацію та відповідати вимогам сучасних галузей економіки.

Створення сприятливої культури: ЗВО став більш зосереджений на створенні сприятливої культури та атмосфери в організації. Це дозволило співробітникам відчувати себе цінними та мотивованими до ефективної роботи.

Зміни в управлінні персоналом ЗВО призвели до наступних змін у процесах роботи:

Збільшення фокусу на навчанні та розвитку співробітників.

Збільшення фокусу на створенні сприятливої культури та атмосфери.

Отже, широкому розумінні якості вищої освіти розглядають як збалансовану відповідність процесу, результату і самої освітньої системи меті, потребам і соціальним нормам (стандартам) освіти; у вузькому – як перелік вимог до особистості, освітнього середовища й системи освіти, яка реалізує їх на певних етапах навчання.

Висновок до розділу 2

У рамках даного розділу дипломної роботи було проведено аналіз діяльності Одеського національного технічного університету та Навчально-наукового інституту прикладної економіки і менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна. У результаті аналізу було встановлено, що діяльність ОНТУ в цілому є ефективною. Університет має міцну матеріально-технічну базу, висококваліфікований персонал та добре розвинену наукову діяльність. ОНТУ є одним із провідних ЗВО України та має високий авторитет у міжнародному співтоваристві. Водночас, у діяльності ОНТУ є ряд проблем, які потребують вирішення. Зокрема, це стосується забезпечення якості освітнього процесу, підвищення рівня безпеки та ефективності використання ресурсів. У рамках даного розділу було також проведено оцінку ефективності конкретних управлінських рішень, прийнятих ОНТУ та впливу кадрової політики на внутрішні процеси .

Було встановлено, що рішення є ефективними та мають позитивний вплив на результати діяльності ЗВО. Зокрема, вони спрямовані на безпеку, збереження якості освітнього процесу та зниження витрат та отримання прибутку. Загалом, діяльність ОНТУ в умовах воєнного стану є досить ефективною. Університет продовжує розвиватися та вдосконалювати свою діяльність. ННІПЕІМ ім. Г.Е. Вейнштейна продовжує розвиватися і адаптуватися до змін у світі. Організація продовжує розробляти та впроваджувати нові програми управління персоналом, які підтримують зміни в управлінні персоналом ЗВО.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Визначення підходів оптимізації кадрової політики ОНТУ

Аналіз діяльності Одеського Національного Технологічного університету загалом та Навчально-наукового інституту прикладної економіки і менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна, дав змогу визначити проблеми ефективності роботи менеджменту персоналу, зокрема було встановлено, що кадрова політика, яка проявляється у таких елементів як: корпоративна культура, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові угоди (контракти), посадові (робочі) інструкції працівників, дозвіл на обробку персональних даних та зобов'язання про нерозголошення персональних даних, зобов'язання про дотримання конфіденційної інформації (угода), штатний розпис, накази з кадрових питань тощо, потребує оптимізації.

В ОНТУ також є проблеми, які впливають на діяльність інституту та успішність роботи менеджмент персоналу у ньому. Через Covid-19 у 2019 році, через триваючу війну в Україні від 24.02. 2014 року та повномасштабне вторгнення з 2022 р., кількість проблем в країні загалом та в управлінні підприємствами значно виросла. Політична нестабільність, важка ситуація в економіці, через витрати на війну та інфляцію. Важка ситуація на ринку праці, через відтік кадрів, демографічну кризу. Виїзд персоналу у безпечне місце закордоном і вимушена дистанційна робота через це. У тих хто залишився в країні перебої зі світлом, інтернетом через обстріли міста, які призводять до блекауту та планово-стабілізаційних, або ж планових відключень, детальні у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Зовнішні та внутрішні фактори, що провокують появлення проблем

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<p>Вплив COVID-19 (2019 р – наслідки теперішній час)</p> <p>Порушені традиційні методи викладання та навчання, що вимагає швидкої адаптації до онлайн-платформ.</p> <p>Збільшене навантаження на викладачів і співробітників через онлайн-навчання та гібридні моделі навчання.</p> <p>Потенційне зниження кількості студентів і доходів через економічну невизначеність.</p>	<p>Обмежені ресурси:</p> <p>Недостатнє фінансування ініціатив з управління персоналом, програм навчання та модернізації технологій.</p> <p>Відсутність ресурсів для найму та утримання кваліфікованого персоналу на конкурентному ринку.</p> <p>Застаріла інфраструктура та обладнання, що перешкоджає ефективній комунікації та співпраці.</p>
<p>Війна в Україні (лютий 2022 р. – теперішній час):</p> <p>Переміщення студентів і викладачів, що призводить до зменшення кількості студентів і нестачі персоналу.</p> <p>Підвищений стрес і занепокоєння серед студентів і персоналу, що впливає на продуктивність і добробут.</p> <p>Пошкодження інфраструктури та порушення основних послуг, зокрема електроенергії та доступу до Інтернету.</p> <p>Економічні санкції та фінансова нестабільність впливають на університетські бюджети та розподіл ресурсів.</p>	<p>Організаційні структури:</p> <p>Жорсткі та бюрократичні структури можуть перешкоджати прийняттю рішень і реагувати на зміни.</p> <p>Відсутність прозорості та каналів зв'язку між керівництвом і персоналом.</p> <p>Обмежені можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання співробітників.</p>

Джерело: сформовано автором

Основними елементами кадрової політики, які потребують систематичної діагностики та за потреб оптимізації, виступають наступні:

- політика зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- політика навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

- політика оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала

досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;

- політика трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Основною метою Кадрової політики ЗВО є підвищення ефективності управління персоналом шляхом створення ефективної системи управління співробітниками, спрямованої на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця.

Оптимізація кадрової політики не можлива без усунення проблем що існують. Так, специфічні складності для Навчально-наукового інституту прикладної економіки та менеджменту імені Г.Е. Вайнштейна:

Зниження попиту студентів на програми з економіки та менеджменту через економічну кризу та невизначене майбутнє.

Складнощі із залученням та утриманням кваліфікованого викладача, який має досвід у сучасних економічних проблемах і викликах.

Потрібно адаптувати навчальну програму та методи навчання відповідно до мінливих потреб української економіки та ринку праці.

Обмежені можливості для студентів отримати практичний досвід через стажування та промислове партнерство.

Потенційні рішення:

1. Виділення додаткових ресурсів на ініціативи з управління персоналом, включаючи програми навчання, модернізацію технологій і послуги з підтримки психічного здоров'я.

2. Інвестиції в можливості професійного розвитку для викладачів і співробітників для підвищення їх навичок і знань у сучасних галузях економіки та управління.

3. Розвиток партнерства з підприємствами та організаціями для

надання студентам практичного досвіду та можливостей стажування.

4. Створення більш сприятливого та інклюзивного робочого середовища для залучення та утримання найкращих талантів.

Детальніше про потенційні способи вирішення проблем:

1. Виділяючи додаткові ресурси для управління персоналом, Одеський національний технологічний університет може значно покращити свою діяльність і створити більш стимулююче та сприятливе робоче середовище як для викладачів, так і для персоналу. Цей багатогранний підхід зосереджується на трьох ключових сферах:

Навчальні програми: Інвестиції в навчальні програми озброять викладачів і персонал необхідними навичками та знаннями, щоб досягти успіху у своїх ролях. Це включає в себе тренінги з методів онлайн-викладання, розвитку лідерства, різноманітності та інклюзії, а також сучасних економічних і управлінських тенденцій. Підвищуючи свої навички та знання, працівники будуть краще підготовлені для виконання своїх обов'язків, впроваджувати інновації та сприяти успіху університету.

Технологічні оновлення: Оновлення апаратної та програмної інфраструктури забезпечить ефективну та безперебійну роботу онлайн-навчальних платформ та адміністративних систем. Це включає інвестиції в надійні системи управління навчанням, інтерактивні інструменти та комунікаційні платформи. Технологічний прогрес полегшить онлайн-навчання, оптимізує адміністративні завдання та, зрештою, створить більш ефективно та продуктивно робоче середовище.

Послуги з підтримки психічного здоров'я: визнаючи величезний стрес і тривогу, з якими стикаються студенти та співробітники, зокрема через зовнішні фактори, такі як війна в Україні, інвестиції в служби підтримки психічного здоров'я є надзвичайно важливими. Це може включати наймання спеціалістів із психічного здоров'я, створення консультаційних центрів і надання доступу до онлайн-ресурсів і груп підтримки. Вирішення проблем психічного здоров'я створить більш сприятливе робоче середовище,

покращить самопочуття та утримання співробітників і, зрештою, сприятиме щасливішій та здоровішій університетській спільноті.

2. Інвестиції в можливості професійного розвитку для викладачів і співробітників є стратегічною інвестицією в майбутнє університету. Це охоплює ряд заходів:

Індивідуальні програми навчання: Надання викладачам і співробітникам доступу до навчальних програм, адаптованих до їхніх конкретних потреб і сфер інтересів. Це може включати програми розвитку лідерства, навчальні онлайн-семінари, навчання спеціалізованим навичкам із сучасних економічних та управлінських тенденцій, а також сертифікати у відповідних галузях.

Допомога в оплаті навчання та стипендії: Пропонується фінансова підтримка для викладачів і співробітників, які здобувають науковий ступінь, сертифікати та професійну кваліфікацію. Це дозволяє їм вдосконалювати свої знання, набувати спеціальних навичок і просувати свою кар'єру в університеті.

Конференції та семінари: Організація та участь у конференціях, практикумах та семінарах на сучасні економічні та управлінські теми. Це сприяє обміну знаннями, знайомству з найкращими практиками та можливостям спілкування з експертами в цій галузі.

Дослідницьке співробітництво: заохочення та сприяння дослідницькому співробітництву між викладачами та співробітниками, що дозволяє їм ділитися досвідом, проводити передові дослідження та сприяти розвитку знань у відповідних галузях.

Програми наставництва: створення програм наставництва, які з'єднують досвідчених співробітників із новими працівниками. Це сприяє передачі знань, професійній орієнтації та підтримці нових співробітників для інтеграції в університет і досягнення успіху у своїх ролях.

Інвестуючи у можливості професійного розвитку, університет сприяє розвитку культури постійного навчання та вдосконалення. Це дає змогу

викладачам і співробітникам бути в курсі останніх тенденцій, розвивати нові навички та ефективніше сприяти місії університету. Зрештою, це призводить до більш кваліфікованої, обізнаної та адаптивної робочої сили, яка краще підготовлена для того, щоб протистояти викликам і орієнтуватися в економічному та управлінському ландшафті, що постійно змінюється.

3. Розвиток партнерства з підприємствами та організаціями є безпрограшною ситуацією як для студентів, так і для університету. Це передбачає:

Побудова стосунків: визначення потенційних партнерів у відповідних галузях, сприяння комунікації та розробка взаємовигідних угод.

Програми стажування: Співпраця з бізнесом, щоб запропонувати структуровані програми стажування, де студенти можуть отримати практичний досвід, застосувати свої теоретичні знання до реальних проектів і розвинути основні навички.

Проектне навчання: партнерство з організаціями для розробки проектів, які вирішують проблеми реального світу, дозволяючи студентам працювати разом, застосовувати свої знання для вирішення практичних проблем і розвивати критичне мислення та навички вирішення проблем.

Гостьові лекції та семінари: запрошення експертів галузі для проведення гостьових лекцій та семінарів, надаючи студентам уявлення про поточну галузеву практику, можливості кар'єрного зростання та цінні мережеві зв'язки.

Консультаційні послуги для студентів: створення консультаційного центру під керівництвом студентів, де студенти зможуть пропонувати доступні консалтингові послуги підприємствам і організаціям, отримуючи цінний досвід, розвиваючи свої підприємницькі навички та сприяючи формуванню прибутку університету.

4. Створення більш сприятливого та інклюзивного робочого середовища має вирішальне значення для залучення та утримання найкращих талантів. Це охоплює низку ініціатив:

Програми різноманітності та інклюзії: Реалізація програм, які сприяють різноманітності, справедливості та інклюзії в університеті. Це може включати навчання несвідомих упереджень, семінари з культурної компетентності та ініціативи щодо найму та утримання різноманітних викладачів і персоналу.

Політика балансу між роботою та особистим життям: пропонується гнучкий графік роботи, варіанти віддаленої роботи та щедра політика щодо відпусток, щоб дозволити працівникам досягти здорового балансу між роботою та особистим життям. Це зменшує стрес, покращує самопочуття співробітників і підвищує моральний дух.

Визнання та винагороди: впровадження програм, які визнають та винагороджують досягнення та внесок працівників. Це може включати бонуси за результатами роботи, суспільне визнання та можливості професійного розвитку. Почуття того, що вас цінують і цінують, мотивує працівників і заохочує їх прагнути досконалості.

Відкрите спілкування та зворотній зв'язок: сприяння розвитку культури відкритого спілкування та заохочення регулярного зворотного зв'язку. Цього можна досягти за допомогою політики відкритих дверей, опитувань працівників і регулярних зустрічей із керівниками. Відкрите спілкування зміцнює довіру, сприяє вирішенню проблем і дає можливість співробітникам висловити свої проблеми та ідеї.

Допоміжні ресурси: Надання доступу до ресурсів, які підтримують благополуччя співробітників, таких як консультування щодо психічного здоров'я, послуги з догляду за дітьми та допомога у фінансовому плануванні.

3.2 План реалізації розроблених заходів та оцінка їх ефективності

Для того щоб усунути усі виявлені проблеми та покращити кадрову політику і зробити процес менеджменту персоналу більш ефективним за рахунок оптимізації кадрової політики ОНТУ, за умов кризових явищ, слід прописати план реалізації розроблених заходів та провести оцінку їх

ефективності.

Таблиця 3.1

Реалізація двох запропонованих заходів з метою оптимізації кадрової політики ОНТУ

Заходи-програми	Реалізація	Фінансове забезпечення	Відповідальність	Частота
Захід 1. Надання викладачам і співробітникам доступу до навчальних програм, адаптованих до їхніх конкретних потреб і сфер інтересів. Це може включати програми розвитку лідерства, навчальні онлайн-семінари, навчання спеціалізованим навичкам із сучасних економічних та управлінських тенденцій, а також сертифікати у відповідних галузях.	2025 рік	Спонсори, гранти	Керівник ННІ	Раз на календарний рік
Захід 2. Програми різноманітності та інклюзії: Реалізація програм, які сприяють різноманітності, справедливості та інклюзії в університеті. Це може включати навчання несвідомих упереджень, семінари з культурної компетентності та ініціативи щодо найму та утримання різноманітних викладачів і персоналу.	2025 рік	Спонсори	Зав. кафедри	Регулярно

Джерело: сформовано автором

Інвестиції в добре розроблену та реалізовану програму «здорового способу життя» є цінною інвестицією для університету. Сприяючи здоров'ю та благополуччю співробітників, університет можуть сприяти більш продуктивній, залученій та витривалій робочій силі, що зрештою сприяє успіху та досягненню їхніх стратегічних цілей.

Таблиця 3.2

Показники аналізу запропонованого першого заходу та джерела їх зростання

Показник	Характеристика	Джерело зростання
Фінансові показники	<p>Бюджет програми: загальна вартість впровадження та підтримки програми, включаючи зарплату персоналу, оренду приміщень, придбання обладнання та рекламних матеріалів.</p> <p>Рентабельність інвестицій (ROI): фінансова вигода, отримана від кожної гривні, інвестованої в програму.</p> <p>Економія витрат на охорону здоров'я: потенційне зниження витрат на охорону здоров'я завдяки покращенню здоров'я працівників.</p>	<p>Грантове фінансування: отримання грантів від державних установ або приватних фондів для підтримки програми.</p> <p>Корпоративне спонсорство: партнерство з компаніями, щоб пропонувати знижки або жертвувати ресурси для програми.</p> <p>Внески працівників: запровадження необов'язкових внесків працівників для покриття частини витрат програми.</p> <p>Заходи економії: використання рентабельних програмних компонентів</p>
Кількісні показники:	<p>Рівень участі: відсоток співробітників, які беруть активну участь у різних компонентах програми.</p> <p>Використання програми: частота використання для різних пропозицій програм (наприклад, заняття фітнесом, семінари, перевірки стану здоров'я).</p> <p>Наслідки для здоров'я: зміни ключових показників здоров'я, таких як артеріальний тиск, рівень холестерину, індекс маси тіла (ІМТ) і зареєстровані рівні фізичної активності.</p> <p>Опитування залученості працівників: міри задоволеності працівників, мотивації та сприйнятої ефективності програми.</p> <p>Рівень прогулів: Зміни в кількості лікарняних, взятих працівниками.</p>	<p>Просування програми та охоплення: підвищення обізнаності та заохочення участі працівників через ефективні канали комунікації та стимули.</p> <p>Персоналізація програми: пропозиція індивідуальних варіантів програми на основі індивідуальних потреб і переваг.</p> <p>Створення сприятливого середовища: сприяння культурі здоров'я та благополуччя в університеті.</p> <p>Побудова міцних партнерських стосунків: співпраця з іншими відділами та організаціями для просування ініціатив здорового способу життя.</p>
Якісні показники	<p>Відгуки співробітників: відгуки, опитування та фокус-групи для збору уявлень про задоволеність працівників і ефективність програми.</p> <p>Організаційна культура: підвищення обізнаності та позитивного ставлення до здоров'я та благополуччя в університеті.</p> <p>Командна робота та співпраця: покращення співпраці та спілкування між співробітниками завдяки участі в заходах програми.</p> <p>Покращене робоче середовище: сприйняття більш позитивного та</p>	<p>Відданість керівництва: видима підтримка та участь керівництва університету в програмних заходах.</p> <p>Підтримка «рівний-рівному»: створення мережі лідерів програми, які можуть заохочувати та підтримувати своїх колег.</p> <p>Визнання та винагорода: Визнання та винагорода працівників, які активно беруть участь у програмі та демонструють позитивну поведінку щодо здоров'я.</p> <p>Позитивне спілкування: повідомляйте про успіхи програми та</p>

	сприятливого робочого середовища завдяки програмі. Моральний дух співробітників: підвищення морального духу співробітників і підвищення задоволеності роботою.	відгуки, щоб мотивувати та надихати інших. Постійне вдосконалення: регулярне оцінювання програми та внесення коригувань на основі відгуків і даних для забезпечення її постійної ефективності.
--	---	---

Джерело: сформовано автором

Оцінка фінансового впливу програми передбачає розгляд як витрат, так і потенційних вигід: Прямі витрати: бюджет програми, зарплата персоналу, можлива оренда приміщень, придбання обладнання, рекламних матеріалів тощо. Непрямі витрати: адміністративні витрати, витрати на технології та альтернативні витрати часу, витраченого працівником на участь у заходах програми.

Таблиця 3.3

Показники аналізу запропонованого другого заходу та джерела їх зростання

Показник		Джерела зростання
Фінансові показники	Бюджет програми: загальна вартість впровадження та підтримки програми, включаючи витрати на подарунки, витрати на доставку, адміністративні витрати та комунікаційні матеріали. Рентабельність інвестицій (ROI): фінансова вигода, виміряна потенційним підвищенням продуктивності, утримання та залучення співробітників. Витрати на одного працівника: середня вартість надання маленьких радощів кожному працівнику. Розподіл бюджету: розподіл коштів програми між різними категоріями подарунків (наприклад, персоналізовані подарунки, досвід, нагороди визнання).	Заходи економії: обговорення оптових знижок з постачальниками, залучення волонтерів для управління програмами та використання технологій для платформ онлайн-розпізнавання. Партнерство: Співпраця з місцевими підприємствами, щоб пропонувати подарункові картки або знижки. Внески працівників: Додаткові внески працівників для доповнення бюджету програми. Грантове фінансування: пошук фінансування від організацій, які зосереджені на благополуччі та мотивації працівників.
Кількісні показники:	Рівень участі співробітників: відсоток співробітників, які беруть активну участь у програмі та отримують «маленькі радості». Рівень використання подарунків: частота, з якою працівники використовують запропоновані маленькі	Ефективна програмна комунікація: використання різних каналів для охоплення всіх співробітників і сприяння участі. Персоналізований досвід: пристосування маленьких

	<p>радості (наприклад, викуповують подарункові сертифікати, беруть участь у подарункових подіях).</p> <p>Опитування задоволеності працівників: міри задоволеності працівників, мотивації та сприйнятої ефективності програми.</p> <p>Опитування залученості працівників: вимірювання відданості, лояльності та почуття приналежності працівників до організації.</p> <p>Показники абсентеїзму: Зміни в кількості лікарняних, взятих працівниками, що потенційно вказує на покращення добробуту працівників.</p>	<p>радощів до індивідуальних уподобань і відзначення особистих віх.</p> <p>Рівне визнання: заохочення співробітників визнавати та цінувати один одного за допомогою програми.</p> <p>Позитивні відгуки та відгуки: діліться історіями та позитивним досвідом, щоб мотивувати інших і заохотити до участі.</p>
Якісні показники	<p>Відгуки співробітників: відгуки, опитування та фокус-групи для збору уявлень про задоволеність працівників і ефективність програми.</p> <p>Організаційна культура: підвищена оцінка, визнання та позитивна взаємодія на робочому місці.</p> <p>Командна динаміка: покращена співпраця, спілкування та відчуття спільності в командах.</p> <p>Моральний дух співробітників: підвищення рівня щастя, ентузіазму та загального добробуту співробітників.</p> <p>Бренд роботодавця: репутація визнання та цінування працівників, залучення та утримання найкращих талантів.</p>	<p>Відданість керівництва: видима підтримка та участь у програмі з боку керівництва університету.</p> <p>Чемпіони програми: виявлення та розширення можливостей співробітників для просування програми у своїх відділах.</p> <p>Заходи з відзнаки: Організація заходів і святкувань для відзначення внеску та успіхів співробітників.</p> <p>Позитивне спілкування: повідомляйте про успіхи програми та відгуки, щоб мотивувати та надихати інших.</p> <p>Постійні інновації: Регулярне оновлення програми свіжими ідеями та новими формами вдячності для підтримки взаємодії</p>

Джерело: сформовано автором

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка фінансового впливу програми вимагає розгляду як витрат, так і потенційних вигід. Запропоновані заходи мають як свої позитивні сторони, так і негативні. Головне питання запровадження стоїть головним чином через фінансування. Припустимо, що після запропонованих заходів кількість поданих заяв на вступ до ОНТУ у 2024 році збільшиться на 12% у порівнянні з 2023 роком і відповідно складатиме $5261 + 5261 * 0,12 = 5892$ заяви і буде зростати. Порівняльний аналіз вступної кампанії 2016-2023 років, із

прогнозом на 2024 рік після впровадження запропонованих заходів зображений на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Порівняльний аналіз вступної кампанії 2016-2023 років із прогнозом на 2023 рік після впровадження запропонованих заходів

Джерело: сформовано автором

Таким чином, взагалі збільшиться кількість абітурієнтів в ОНТУ та зокрема до ННПЕі М ім. Г.Е. Вейнштейна, за напрямками економічних спеціальностей. А структура НПП буде мати тенденцію до покращення саме за рахунок оптимізації кадрової політики ОНТУ і ефективного менеджменту персоналу

**Контингент НПП (штатні) в особовому складі, станом на
01.11.2023р.**

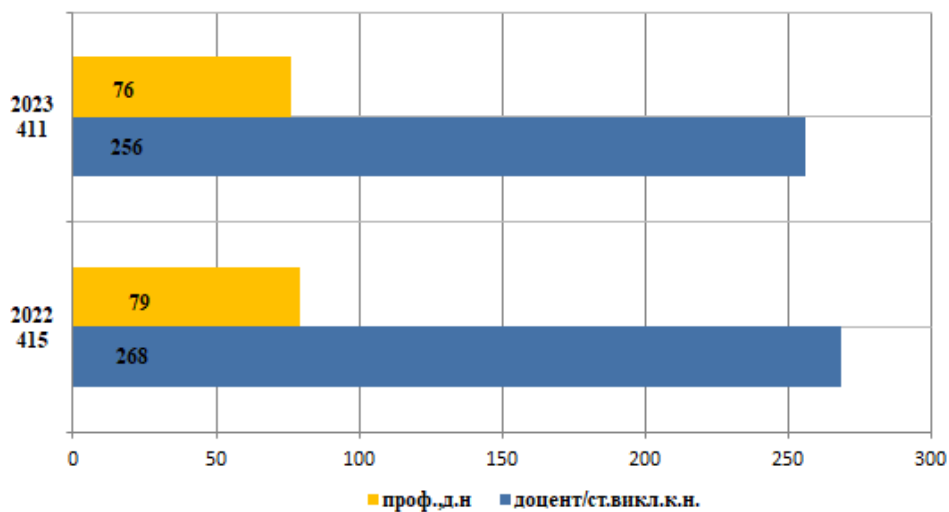


Рис. 3.3.Контингент НПП в особовому складі

Джерело: сформовано автором

Важливо наголосити, що при розробці заходів щодо оптимізації кадрової політики і покращення менеджменту персоналу з автор враховувала вікові категорії НПП, що наведено на рис.3.4 та теорії мотивації, що проаналізовано у розділі 1.

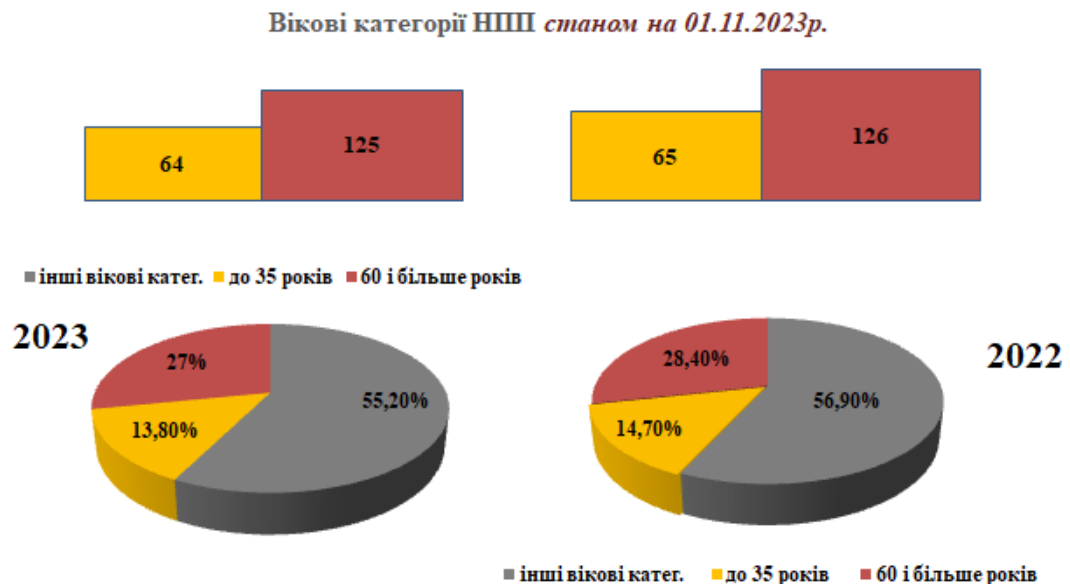


Рис. 3.4.Вікові категорії НПП

Джерело: сформовано автором

Дані методи несуть в собі позитивний ефект, адже вони сприяють збільшенню укладання договорів з працевлаштування, також збільшиться кількість студентів з працевлаштуванням, оскільки якість навчання підвищиться, тобто випускник стане ще більш кваліфікованим, та зможе за власною ініціативою долучитися до покращення навчання персоналу в запропонованій системі "Сектор навчання".

Таблиця 3.5

Прогноз публікаційної активності викладачів ОНТУ

№	Прогноз очікуваних результатів на кінець 2025 року (по відношенню до початку 2024 р.)
1	41 наукових монографій.
2	456 наукових статті у спеціалізованих вітчизняних журналах.
3	214 статей у закордонних виданнях.

4	948 наукових праць, що висвітлюють доповіді на міжнародних, всеукраїнських та інших наукових конференціях, семінарах, нарадах.
Всього: 1659	

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.6

Прогноз зміни цільових показників діяльності
Одеського національного технологічного університету
за науковим напрямом

№	Цільові показники діяльності	Механізми перевірки досягнення цільових показників, включно з критеріями їх оцінювання
1	Чисельність штатних науково-педагогічних працівників (НПП) ОНТУ зі ступенем $П1 = \frac{\text{НПП зі ступ.}}{\text{НПП заг.чис.}}$ <i>Показник наведено у % відносно попереднього року :</i> до 31.12.2024 р. на 1%	Аналіз офіційної звітності ЗВО по відношенню до попереднього звітного періоду
2	Чисельність докторів наук у складі НПП $П2 = \frac{\text{Чис.докторів}}{\text{НПП заг.чис.}}$ <i>Показник наведено у % відносно попереднього року :</i> до 31.12.2024 р. на 0,5 %	
3	Чисельність кандидатів наук (докторів філософії) у складі НПП $П3 = \frac{\text{Чис.кандидатів та докторів філософії}}{\text{НПП заг.чис.}}$ <i>Показник наведено у % відносно попереднього року :</i> до 31.12.2024 р. на 1%	
15	Кількість проведених наукових заходів (семінарів, конференцій, симпозіумів) $П16 = (\text{Кількість заходів.}) / (\text{НПП заг.чис.})$ <i>Показник наведено у % відносно попереднього року :</i> до 31.12.2024 р. на 1%	
16	Кількість студентів денної форми навчання, усього осіб у закладі вищої освіти/науковій установі, які зайняті у виконанні наукових робіт ОНТУ $П17 = (\text{Кількість студентів.}) / (\text{НПП заг.чис.студ.денної форми навчання})$ <i>Показник наведено у % відносно попереднього року :</i> до 31.12.2024 р. на 0,5 %	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7

Прогноз кількості наукових публікацій викладачів

№	Кількість наукових публікацій за 2021	Прогноз очікуваних результатів в 2024 році
1	35 наукових монографій.	41 наукових монографій.
2	451 наукових статті у спеціалізованих вітчизняних журналах.	456 наукових статті у спеціалізованих вітчизняних журналах.
3	208 статей у закордонних виданнях.	214 статей у закордонних виданнях.
4	937 наукових праць, що висвітлюють доповіді на міжнародних, всеукраїнських та інших наукових конференціях, семінарах, нарадах.	948 наукових праць, що висвітлюють доповіді на міжнародних, всеукраїнських та інших наукових конференціях, семінарах, нарадах.
Всього: 1631		Всього: 1659

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо показник абсолютного відхилення:

$$1659 - 1631 = 28 \text{ публікацій.}$$

Розрахуємо показник відносного відхилення:

$$(1659 : 1631) * 100 \% = 1,7 \%$$

Так, наприклад, аналіз наукової діяльності і активності НПП навчально-наукового інституту прикладної економіки і менеджменту ім. Г. Е. Вейнштейна за 2023-2024 н. р. який об'єднує 9 кафедр, що наведено у табл.3.8.

Таблиця 3.8

Наукова діяльність і активність НПП навчально-наукового інституту прикладної економіки і менеджменту ім.Г.Е.Вейнштейна за 2023-2023 н.р

	Кафедра цифрових технологій і фінансових операцій	Кафедра обліку і аудиту	Кафедра економічної теорії та фінансово-економічної безпеки	Кафедра економіки промисловості	Кафедра управління бізнесом	Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі	Кафедра публічного управління та адміністрування	Кафедра менеджменту і логістики	Кафедра філософії і права
Статті, тези Україна	35	9	21	31	23	43	32	51	8
Статті і тези у далекому зарубіжжі	3	3	3	2	2	10	2	6	0
Монографії та підручники	0(пл.2)	0 (пл.1)	1	0	2	2	2	1	0
Держбюджетна та госдоговірна тематика	11	9	1	1	3	17	3	10	1
Впровадження завершених НДР	11	9	1	2	2	1	2	3	0
Укладання договорів про співробітництво з п/п, ЗВО	2	3	3	2	3	4	2	4	0
Організація і проведення інноваційних заходів	1	1	1	1	2	2	1	3	1

Джерело: розраховано автором

За рахунок заходів щодо оптимізації кадрової політики ОНТУ можна припустити що відбудуться позитивні зміни у 2024-2025 роках, табл. 3.9

Табл.3.26

Прогноз наукової діяльності і активності НПП навчально-наукового інституту прикладної економіки і менеджменту ім. Г. Е. Вейнштейна за 2024-2025 н.р.

	Кафедра цифрових технологій і фінансових операцій	Кафедра обліку і аудиту	Кафедра економічної теорії та фінансово-теорії	Кафедра економіки промисловості	Кафедра управління	Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі	Кафедра публічного управління та адміністрування	Кафедра менеджменту і логістики	Кафедра філософії і права
Статті, тези Україна	35 +2	9+1	21+1	31	23	43	32	51+3	8
Статті і тези у далекому зарубіжжі	3	3	3	2	2	10	2	6	0
Монографії та підручники	0(пл.2)	0(пл.1)	1	0	2	2	2	1	0
Держбюджетна та госдоговірна тематика	11	9	1	1	3+2	17	3	10	1
Впровадження завершених НДР	11+2	9	1	2	2	1	2	3	0
Укладання договорів про співробітництво з п/п, ЗВО	2	3	3	2	3	4+3	2	4	0
Організація і проведення інноваційних заходів	1	1	1	1	2	2+3	1	3	1+2

Джерело: розраховано автором

Навчання персоналу, його розвиток та підвищення кваліфікації є важливим елементом розвитку ОНТУ, якщо працівники будуть навчатися та розвиватися, вони стануть більш конкурентоспроможними та тим самим підвищать конкурентоспроможність ОНТУ, ЗВО буде займати вищі місця у різних рейтингах, стане більш відомим та впізнаваним, що в свою чергу призведе до збільшення абітурієнтів за контрактом.

Всього за попередній рік підвищили кваліфікацію – 180 слухача, отримано коштів 389000,00 грн. Тобто за 1 слухача було отримано 2161,111 грн.

За 2025 рік можна отримати: $215 * 2161,111 = 430061,08$ грн., (3.3)

що на 41061,08 грн. більше, що позитивно характеризує запропоновані заходи.

Розрахуємо показник відносного відхилення: $(199 : 180) * 100 \% = 9,5\%$ (3.4)

Також важливо зазначити, що розроблені автором заходи щодо оптимізації кадрової політики призведуть до певного перерозподілу кількості студентів за різними віковими категоріями між регіонами. У Додатку Є наведено стан на 01.01.2024 р.

Таким чином, запропоновані заходи є привабливим для впровадження за результатами реалізації запропонованих заходів ОНТУ може заробити додаткові кошти у розмірі - 464 638,00 грн.

Висновки до розділу 3

У квітні 2024 року Конгрес та Сенат США проголосували за пакет підтримки України у розмірі 60,8 млрд. доларів. При цьому економічна допомога у вигляді безвідсоткових кредитів становитиме 7.85 млрд. доларів, з можливістю списання 50% кредиту після 15 листопада Президентом США [44]. Економічна ситуація в Україні відображає процеси уповільнення темпів зростання активності після відскоку від дна у 2-3 кварталах 2023 року. Зростання української економіки у 2023 році склало 5.3%. За оперативними даними Міністерства економічного розвитку зростання української економіки у 1-му кварталі 2024 року склало 4.5%. НБУ погіршив оцінку зростання ВВП у 1-му кварталі 2024 року з 7.1% до 3.1%. Загалом, це формує негативну динаміку зростання української економіки із уповільненням її темпів. [44]. Підтримка світу дійсно важлива, але попри всю підтримку значну кількість викликів повинні вирішувати керівники самостійно.

На ефективність управління персоналом Одеського національного технологічного університету та Навчально-наукового інституту прикладної економіки та менеджменту імені Г.Е. Вейнштейна суттєво впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вирішення цих проблем вимагає комплексного та стратегічного підходу, який зосереджується на розподілі ресурсів, організаційних структурах, професійному розвитку та залученні студентів.

Також варто звернути увагу на три фактори, які можуть суттєво збільшити дефіцит бюджету у 2024 році, що вплине на управлінські рішення ректорату будь-якого ЗВО:

1. Кредити зі США замість грантів. 7.8 млрд. доларів кредитів замість грантів збільшують дефіцит бюджету на 300 млрд. гривень.
2. Зростання видатків на внутрішню безпеку на 50% цього року. Якщо, за 2023 рік ці видатки склали 591 млрд. гривень, то с динамікою 2024 року видатки за цією статтею можуть досягти рівня 900 млрд. гривень.

3. Закон про мобілізацію, який регламентує виплати 15 млн. гривень за кожного загиблого солдата. Якщо при поточній інтенсивності військових дій Україна втратить 50 тисяч солдатів, це додатково коштуватиме бюджету 19 млрд. доларів. І хоча Мінфін планує виплати 20% відразу, а потім по 2% наступні 40 місяців, це все одно може суттєво вплинути на зростання дефіциту бюджету вже у 2024 році [44].

Таким чином, впроваджуючи ефективні рішення щодо оптимізації кадрової політики та підвищення ефективності менеджменту персоналу університет може продовжувати залучати та утримувати найкращі таланти, забезпечувати якісну освіту та сприяти економічному розвитку України.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом сучасних підприємств стає все більш гуманістичним, що потребує перегляду консервативних підходів та оптимізації багатьох внутрішніх процесів, зокрема оптимізації й кадрової політики. Це означає, що на перший план виходять не технічні навички, а гуманітарні знання, індивідуальні вміння та здібності працівників. Такий підхід дозволяє працівникам краще розуміти цілі та стратегію підприємства, а також підвищувати свою мотивацію та продуктивність. Наукові дослідження в галузі управління персоналом є актуальними, незважаючи на їхню велику кількість. Це пов'язано з тим, що сучасні працівники повинні мати нові навички та знання, щоб адаптуватися до змін, що відбуваються в світі, наприклад у 2019 році увесь світ стикнувся з COVID-19, а з 2014 року в Україні відбувається війна, та у 2022 році повномасштабне вторгнення РФ до України.

Отже, потрібно бути готовими до викликів, які стоять перед організацією, і постійно розвиватися. Вибір підходу до управління персоналом повинен здійснюватися з урахуванням конкретних умов і специфіки діяльності.

Так, наприклад, для ЗВО, зокрема ОНТУ, важливим показником діяльності є рейтинги. Рейтинги, як правило, визначаються, виходячи з п'яти основних показників: репутація закладу вищої освіти; конкурс осіб, які вступають до університету; науковий потенціал професорсько-викладацького складу; фінансові ресурси; задоволеність студентів

На нашу думку, з усіх розглянутих теорій управління, ОНТУ підійшов би підхід Абрагама Маслоу, якого вважають засновником гуманістичної психології, бо мотивація персоналу в умовах сучасної економіки, яка характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами є особливо важливою. У таких умовах організації повинні зацікавлювати своїх працівників у досягненні спільних цілей, щоб забезпечити свою

конкурентоспроможність. У другому розділі був проведений аналіз діяльності ОНТУ та ННПЕІМ ім. Г. Е. Вейнштейна, ОНТУ має міцну основу для успішної роботи, сучасну матеріально-технічну базу, висококваліфіковані кадри та активний науково-дослідний потенціал. ОНТУ є одним із провідних закладів вищої освіти України та має авторитет у міжнародному співтоваристві, це показало його потрапляння у рейтинги. Однак, у діяльності ОНТУ є деякі недоліки, які необхідно усунути, а зокрема потребує оптимізації кадрова політика, це стосується забезпечення якості освітнього процесу, підвищення рівня безпеки та ефективності використання ресурсів, мотивації персоналу. Це пов'язано з тим, що пандемія COVID-19 та війна в Україні створили атмосферу невизначеності та небезпеки. Працівники відчують тривогу та стрес, що негативно позначається на рівні мотивації та продуктивності праці.

Повномасштабне вторгнення призвело до змін умов роботи для багатьох працівників. Вони змушені працювати дистанційно, що призвело до відчуття ізоляції та зниження продуктивності праці. Крім того, економічна нестабільність призвела до страху втрати роботи та посилення потреб у безпеці. Війна в Україні також негативно впливає на стан досліджуваної проблеми. Працівники, які проживають в Україні або мають родину в Україні, відчують тривогу та стрес через війну. Це призвело до зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів, а застарілі підходи в рамках кадрової політики не спрацюють. Для покращення стану досліджуваної проблеми були розроблені заходи, які оптимізації кадрової політики. Це такі заходи:

Захід 1. Надання викладачам і співробітникам доступу до навчальних програм, адаптованих до їхніх конкретних потреб і сфер інтересів.

Захід 2. Програми різноманітності та інклюзії: Реалізація програм, які сприяють різноманітності, справедливості та інклюзії в університеті. Це може включати навчання несвідомих упереджень, семінари з культурної компетентності та ініціативи щодо найму та утримання різноманітних

викладачів і персоналу.

Новизну отриманих результатів можна визначити такими моментами:

Дослідження було проведене в умовах війни в Україні, що робить його унікальним і важливим для розуміння впливу війни на підходи щодо управління персоналом. Дослідження показало, що програми можуть бути ефективним інструментом для підвищення мотивації працівників в умовах війни.

Наукова та практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для розробки та впровадження програм в інших ЗВО та навчально-наукових інститутах та інших організаціях в умовах війни та інших травматичних кризових явищах.

Таким чином, отримані результати дослідження мають важливе наукове та практичне значення. Вони можуть бути використані для розробки та впровадження нових підходів до управління персоналом та використання інструментів кадрової політики, так як за результатами реалізації запропонованих заходів ОНТУ може заробити додаткові кошти у розмірі - 41061,08 грн.

Всі поставлені у роботі завдання вирішено і мету дослідження досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гурб'юк Ю. Ю., Багунц О. С., Біляєв С. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації // Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 216-224.
2. Alfred J. , Marjan S. , Alguinaldo dos S. Evolution of management theory: the case of production management in construction // Management Decision. 2002 № 40. С. 788-796.
3. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник для студентів ВНЗ. Київ. 496 с.
4. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми, 2010. 79 с.
5. Коваленко Е. М. Теорія та історія механістичного менеджменту // Менеджмент соціокультурної діяльності / Єлена Ярославівна Коваленко. Київ, 2019., вип. 1 Т. 2. С. 63.
6. Колобердянко І. І., Бражник Д. Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом // Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 867-873.
7. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник. Київ. 468 с.
9. Mcgregor D. The Human Side of Enterprise, Annotated Edition. Massachusetts, 2006. 480 p.
10. A Critical analysis of theory x & theory y in the 21st century // epra International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal. 2019., No. 9 Vol. 7. P. 42-45.
11. Піраміда потреб Абрагама Маслоу // Wikipedia: [Веб-сайт]. URL: Піраміда потреб Абрагама Маслоу URL: <https://uk.wikipedia.org/>(дата звернення: 20.03.2024).
12. Соколова, Л., Іванова, В., & Верясова, Г. (2021). Сучасна інноваційна економіка: від піраміди маслоу до глобальної

- конкурентоспроможності країни. Економіка та суспільство, (26).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-43>
13. Eleonora Papaleontiou–Louca, Saeed Esmailnia & Niki Thoma (2022) A Critical Review of Maslow’s Theory of Spirituality, *Journal of Spirituality in Mental Health*, 24:4, 327-343, DOI: 10.1080/19349637.2021.1932694
14. Соціологічні теорії управління // Політологія бібліотека: [Веб-сайт]. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-13173.html>
15. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор // Махум Zosym : [Веб-сайт]. URL: <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management> (дата звернення: 10.04.2024).
16. Теорія бюрократії М. Вебера // Pidru4niki: [Веб-сайт]. URL: https://pidru4niki.com/81294/menedzhment/teoriya_byurokratiyi_vebera
17. Філатова Л. С. Теоретичні аспекти теорії лідерства крізь призму ефективного лідерства [Електронний ресурс] / Л.Т. С. Філатова, Л. В. Новохацька // *Економіка: реалії часу : науковий журнал.* – 2014. – № 3(13). – С. 64-69. – Режим доступу до журн. : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>.
18. Сутність і зміст функцій менеджменту // PVA Про фінанси і не тільки: [Веб-сайт]. URL: https://pva.com.ua/sutnist-i-zmist-funkczij-menedzhmentu/#google_vignette
19. PLANNING function of Management // ACADEMIA: [Веб-сайт]. URL: https://www.academia.edu/38304841/PLANNING_function_of_Management
20. Organizing – A Management Function // Ispat guru: [Веб-сайт]. URL: <https://www.ispatguru.com/organizing-a-management-function> (дата звернення: 04.04.2024).
21. Контроль як функція менеджменту // Studfile: [Веб-сайт]. URL: <https://studfile.net/preview/5265714>
22. Tejinder S. Principles and Practices of Management / за ред. INFLIBNET , 2018. 327 с.

23. ОТ ШКОЛЫ МУКОМОЛОВ ДО НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ 1902-2002 // ONTU: [Веб-сайт]. URL: https://pk.ontu.edu.ua/Page_198.html
24. ОНТУ: [Веб-сайт]. URL: <https://ontu.edu.ua/chair>
25. Про зміни у складі ректорату ОНТУ// ОНТУ: [Веб-сайт]. URL: https://ontu.edu.ua/open_access
26. Наказ про перелік структурних підрозділів від 01.01.2024 р // ОНТУ: [Веб-сайт]. URL: https://ontu.edu.ua/open_access
27. Навчально-науковий інститут прикладної економіки та менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна: [Веб-сайт]. URL: <http://iaeam.ontu.edu.ua/>
28. Decision Making in Management: Importance, Type, Process // Knowledgehut: [Website]. URL: <https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/decision-making-in-management#what-is%C2%A0decision-making-in-management?> (дата звернення: 01.05.2024).
29. ЦЮЦЮРА, С. В.; КРИВОРУЧКО, О. В.; ЦЮЦЮРА, М. І. / Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. 2012
30. Different Types of Managers // Maryville: [Website]. URL: <https://online.maryville.edu/online-masters-degrees/management-and-leadership/careers/different-types-of-managers/>
31. Керівництво ОНТУ // ОНТУ: [Веб-сайт]. URL: <https://ontu.edu.ua/leadership>
32. Рішення ректорату // ОНТУ: [Веб-сайт]. URL: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/provision_rectorat-ONUT.pdf
33. Накази про рішення ректорату ОНТУ // ОНТУ: [Веб-сайт]. URL: https://ontu.edu.ua/open_access
34. Позиції ОНТУ в незалежних та міжнародних рейтингах 2019-2022 // ОНТУ: [Веб-сайт]. URL: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/ONUT-in-the-ratings-of-2019-2022.pdf>