

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра менеджменту і логістики**



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:**  
**Система управління розвитком персоналу як важливий елемент**  
**менеджменту сучасного підприємства**

**Головний керівник – д.е.н., проф. Катерина КОЗАК**

**на тему : Удосконалення системи управління персоналом в умовах**  
**трудової міграції**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.689-03.23.2

Здобувачка Анастасія КРОТЕНКО

Керівник д.е.н., проф. Катерина КОЗАК

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми** обумовлена тим, що такі глобальні світові тенденції як трудова міграція, створюють нестабільність на ринку праці. Тому підприємству необхідно розробити гнучку стратегію вдосконалення системи управління персоналом, яка дозволяє залучати та утримувати талановитих працівників, а також розвивати їхні навички та компетенції для вирішення змінних вимог ринку. Вдосконалення системи управління персоналом допомагає підприємству адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та забезпечувати ефективне функціонування.

У першому розділі **«Теоретичні основи управління персоналом»** визначено суть, завдання та методи управління персоналом, проаналізовано сучасні підходи до HR-менеджменту, удосконалено розуміння теоретичних засад управління персоналом.

У другому розділі **«Дослідження системи управління персоналом в ОНТУ»** проаналізовано організаційно-економічну діяльність ОНТУ та навчального центра організації освітнього процесу, окреслено проблеми, з якими може стикнутися організація за умов глобальної міграції працівників.

У третьому розділі **«Шляхи удосконалення системи управління ОНТУ в умовах трудової міграції»** запропоновано напрями розвитку і вдосконалення системи кадрового менеджменту ОНТУ, здійснено конкретні пропозиції щодо покращення управління персоналом, здійснено практичне та економічне обґрунтування запропонованих заходів, і на основі них розроблено стратегію подальшого розвитку системи HR-менеджменту ОНТУ.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 61 сторінку, 12 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

**Ключові слова:** персонал, управління, управління персоналом, система, міграція, трудова міграція, організація, ОНТУ, університет, вдосконалення, ефективність, стратегія.

## SUMMARY

In the first section, "**Theoretical foundations of personnel management,**" the essence, tasks, and methods of personnel management are defined, modern approaches to HR management are analyzed, and a better understanding of the theoretical foundations of personnel management is achieved.

In the second section, "**Research on the personnel management system at ONTU,**" the organizational and economic activities of ONTU and the educational center for organizing the educational process are analyzed, and the problems that the organization may face in the context of global labor migration are outlined.

In the third section, "**Ways to improve the personnel management system at ONTU in the context of labor migration,**" directions for the development and improvement of ONTU's personnel management system are proposed. Concrete suggestions for improving personnel management are made, and practical and economic justifications for the proposed measures are provided. Based on these findings, a strategy for further developing the HR management system at ONTU is developed.

**The bachelor's thesis contains** 61 pages, 12 tables, and 10 drawings. The reference list includes 37 sources.

**Keywords:** personnel, management, personnel management, system, migration, labor migration, organization, ONTU, university, improvement, efficiency, strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1. Сутність, завдання та методи управління персоналом.....	6
1.2 Сучасні підходи управління персоналом.....	12
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОДЕСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ТЕХНОЛОГІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ	
2.1. Опис і характеристика організаційних і економічних факторів ОНТУ....	21
2.2. Діяльність навчального центру організації освітнього процесу.....	28
2.3. Ефективність системи управління персоналом ОНТУ в умовах трудової міграції.....	34
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОНТУ В УМОВАХ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ	
3.1. Обґрунтування напрямів розвитку і пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....	41
3.2. Визначення конкурентоспроможної стратегії менеджменту персоналу підприємства за умов трудової міграції.....	53
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Персонал є одним з найважливіших ресурсів для будь-якої організації, а ефективне управління персоналом допомагає створювати гармонійне робоче середовище, залучати талановитих людей та досягати конкурентних переваг на ринку праці. Проте з зі зростанням міжнародних пересувань працівників перед керівниками українських організацій постає питання, як забезпечити продуктивне функціонування системи менеджменту кадрів, як підвищити привабливість своєї організації на ринку праці, як використати нові можливості та як боротися зі з'явившимися загрозами. Саме тому дана тема набуває особливої актуальності в наш час - час глобальних зовнішніх зрушень та великих випробувань. Організації повинні приймати сучасні виклики та бути готовими адаптуватися до змін в бізнес-середовищі на шляху до успішності.

**Ступінь дослідження проблеми.** Дана робота має практичне значення для українських організацій, а також для урядів, які займаються регулюванням трудової міграції. Вона сприятиме розумінню та покращенню управління персоналом у контексті глобальної робочої сили, сприяючи сталому розвитку організації та підвищенню ефективності трудових процесів.

**Мета та завдання дослідження.** Це дослідження спрямоване на вивчення ролі та впливу трудової міграції на організації, а його метою є розробка ефективних стратегій та практик управління персоналом для оптимального використання їх ресурсів. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити особливості управління персоналом в умовах трудової міграції;
- дослідити сучасні методи управління персоналом;
- проаналізувати систему управління персоналом ОНТУ;
- провести оцінку управління персоналом в організації;

– обґрунтовувати напрями щодо вдосконалення системи управління персоналом за сучасних умов.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом Одеського національного технологічного університету.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади управління персоналом на вітчизняному підприємстві. З одного боку ця робота спрямована на розуміння основних теоретичних підходів до управління персоналом, а з іншого - на визначення ефективних методів та інструментів управління персоналом в контексті трудової міграції. Дослідження теоретичних та методичних аспектів кадрового менеджменту сприяє розвитку наукових основ управління персоналом та впровадженню сучасних підходів та інструментів в управлінську практику на підприємстві.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені аналітичні методи оцінки ОНТУ. Вони дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію з метою розуміння та виявлення закономірностей, тенденцій та проблем, з якими стикається організація. Основою для таких методів є загальнодоступна документація університету. Це дозволяє зрозуміти поточні практики, правила та процеси, які застосовуються університетом щодо управління персоналом.

**Інформаційно-нормативною базою** є сайт ОНТУ та сайт навчального центру організації навчального процесу, а також навчальні матеріали, статті в періодичних виданнях та інтернет-ресурсах, державне законодавство, публікації незалежних досліджень.

**Практичне значення одержаних результатів** визначається їхньою застосовністю і впливом на практику управління персоналом. Базуючись на теоретичних відомостях, вони покликані принести конкретні вигоди, такі як підвищення задоволеності працівників, зниження плинності кадрів, поліпшення комунікації та співпраці, а також створити потенціал для покращення ефективності та продуктивності управління.

## ВИСНОВКИ

Виходячи з результатів проведених досліджень, можна сформулювати наступні висновки:

1. Система управління персоналом залежить від мудрого використання людського ресурсу керівником. Вона повинна забезпечувати сталий розвиток організації, базуватися не тільки на теоретичних положеннях, але й на досвіді керівника - власному і запозиченому. Масова міграція українських працівників останнього року, спричинена воєнними діями на території України породила серйозні загрози для організацій в галузі освіти.

2. Система управління персоналом ОНТУ, хоча і має значні переваги, зустрілася з викликами зовнішнього середовища і через це страждають показники ефективності праці кадрового персоналу. Трудова міграція (в даному випадку більшість людей покидають країну) стала одним із таких викликів. Серед негативних наслідків трудової міграції на досліджувану організацію можна зазначити, такі: «відтік мізків», зменшення інвестицій в ОНТУ, зниження продуктивності робочої сили працівників внаслідок дії глобальних зовнішніх факторів. До того ж, через вплив пандемії, плинність кадрів в ОНТУ збільшилася до 11,67%, коли допустима межа для більшості організацій становить 10%. Звісно, що воєнний стан не покращив ситуацію. Але університет зміг адаптувати свою діяльність навіть до таких умов.

3. На основі аналізу наявних проблем були розроблені напрями їх вирішення і, відповідно, обґрунтовані конкретні заходи з акцентом на нематеріальну мотивацію працівників. Так, серед напрямів удосконалення персоналу пропонувалися такі: система нематеріальної мотивації, професійний розвиток і підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення інформаційно-технічної бази ВНЗ, система психологічної підтримки персоналу. На основі цих напрямів була розроблена оптимістична стратегія ОНТУ, яка акцентується на всебічному професійному розвитку персоналу, на

підвищенні системи матеріальних стимулів та створенні максимально комфортної психологічного стану для працівників всіх структурних ланок.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козак К. Б.. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» для студентів всіх форм навчання, - Одеса: ОНАХТ, 2014
2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
3. Никифоренко В.Г, « Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене,» Одеса, Атлант, 2013 р., с. 35-36.
4. Тебекін А.В., «Управління персоналом: підручник» - 2015 [URL]: [https://stud.com.ua/59055/menedzhment/upravlinnya\\_personalom](https://stud.com.ua/59055/menedzhment/upravlinnya_personalom)».
5. За редакцією проф. Ф. Ф. Бутинця, «Економічний аналіз: [навч. посіб.],»Житомир, Рута, 2003 р., 680 с.
6. Голов С.Ф., Управлінський облік: [підручник], Київ: Лібра, 2004.
7. Василенко В.О., «Теорія і практика розробки управлінських рішень:,» в *[навч. посіб. для студ. вищих закл.освіти]* , Київ, ЦУЛ, 2003, р. 419.
8. Кравченко О.О., «Роль кадрової політики на підприємстві,» ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО/ Випуск №3, pp. 356-358, 2016.
9. Одеська національна академія харчових технологій [URL]: «<https://uk.wikipedia.org/wiki/ONAFТ>».
10. Місія ОНТУ «<https://ontu.edu.ua/mihttps://ontu.edu.ua/missionssion>».
11. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОНТУ [URL]: «[https://ontu.edu.ua/scientific\\_schools\\_directions](https://ontu.edu.ua/scientific_schools_directions)».
12. «СТАТУТ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ,» 11.10.2021. [URL]: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/statute-ONUT-2022.pdf>.
13. ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ на youcontrol [URL]: «[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/02071062](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02071062)».

14. «Перелік структурних підрозділів ОНТУ,» 30 12 2022. [URL]: [https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/orders/orders\\_main/2022/order-573-01-30-12-22.pdf](https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/orders/orders_main/2022/order-573-01-30-12-22.pdf).
15. ОНТУ, «Фінансова та бюджетна звітність за 2019 рік», 31.01.2020, [URL]: [https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2020/financial\\_reports\\_2019\\_31.01.20.pdf](https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2020/financial_reports_2019_31.01.20.pdf)
16. ОНТУ, «Фінансова та бюджетна звітність за 2020 рік», 04.02.2021, [URL]: [https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2021/financial\\_reports\\_2019\\_04-02-21.pdf](https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2021/financial_reports_2019_04-02-21.pdf)
17. ОНТУ, «Фінансова та бюджетна звітність за 2021 рік», 20.01.2022, [URL]: [https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2022/financial\\_reports\\_2021.pdf](https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2022/financial_reports_2021.pdf)
18. ОНТУ, «Картка аналізу діяльності ОНТУ 2020 рік,» [URL]: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/CARD-FOR-ANALYSIS-OF-ONACH-ACTIVITIES-IN-2020.pdf>
19. ОНТУ, «Картка до аналізу діяльності ОНТУ 2021 рік» [URL]: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Card-for-the-analysis-of-the-activities-of-ONTU-2021.pdf>.
20. Структура Одеського національного технологічного університету [URL]: [«https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/struct\\_ontu.pdf»](https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/struct_ontu.pdf).
21. «Положення про навчальний центр організації освітнього процесу,» 01.06.2022. [URL]: [«https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Regulations-Training-Center-ONTU.pdf.»](https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Regulations-Training-Center-ONTU.pdf)
22. Дослідження МОМ «Міграція як чинник розвитку в Україні» [URL]: [«https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/mom\\_migraciya\\_yak\\_chynnyk\\_rozvytku\\_v\\_ukrayini.pdf»](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/mom_migraciya_yak_chynnyk_rozvytku_v_ukrayini.pdf)
23. International Labor Organization (ILO) «The impact of the Ukraine crisis on the world of work». Briefing note | 11 May 2022 [URL]: [«https://www.ilo.org/europe/publications/WCMS\\_844295/lang--en/index.htm»](https://www.ilo.org/europe/publications/WCMS_844295/lang--en/index.htm)
24. European Business Association «Дослідження ринку праці в Україні» [URL]: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/>

25. Кабай В. О. «Трудова міграція: сутність, рушійні сили, роль у розвитку економіки та фінансів країни» / В. О. Кабай // Фінансовий простір. - 2017. - № 1. - С. 140-146. -[URL]: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2017\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2017_1_19).
26. Держпраці, «Трудові відносини у воєнний час - питання/відповіді,» 2023. [URL] : <https://pratsia.in.ua/faq.php>.
27. Освіта.ua, «Рейтинг університетів за показниками Scopus 2022 року,» [URL]: <https://osvita.ua/vnz/rating/86513/>.
28. ОНТУ, «Фінансова та бюджетна звітність за 2022 рік», 18.01.2023, [URL]: [https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2022/financial\\_reports\\_2022.pdf](https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2022/financial_reports_2022.pdf)
29. ОНТУ, «Положення про організацію освітнього процесу,» 25 травень 2022. [URL]:<https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Provision-educat-process-ONUT.pdf>.
30. «Закон України Про вищу освіту,» [URL]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
31. ОНТУ, «Зведений штатний розпис на 2022 рік,» 1 січень 2022. [URL]: [https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2022/Staff\\_list\\_22.pdf](https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/buh/2022/Staff_list_22.pdf).
32. МОН України, «Освіта в Україні за умов воєнного стану: аналітичний збірник»2022.[URL]:<https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serp.n.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf>
33. «Дія.Цифрова освіта,» 2023. [URL]: <https://osvita.diia.gov.ua/>
34. Департамент освіти і науки Одеської міської ради, «Щодо отримання КЕП,» 2020. [URL]: <https://osvita-omr.gov.ua/shchodo-otrymannia-kep-kvalifikovanyj-elektronnyj-pidpys/>.
35. Закон України «Про електронні довірчі послуги», [URL]:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
36. Міністерство цифрової трансформації України, «Електронний реєстр чинних, блокованих та скасованих сертифікатів відкритих ключів,» 2023. [URL]: <https://czo.gov.ua/ca-registry>

37. МОН, «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів,» 1 Березень 2023. [URL]: <https://mon.gov.ua/ua/news/udoskonalennya-vishoyi-osviti-v-ukrayini-zaradi-rezultativ-andrij-vitrenko-prezentuvav-aktualnu-informaciyu-shodo-realizaciyi-proyektu>.