

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Дослідження нормативно-правової бази щодо
управління персоналом вітчизняних ЗВО»**

ШИФР КРМ. МІЛ.1.433-03.3.4

Здобувачка Юлія КІСІЄЛІС-ШВИДКА

Керівник: д. е. н., проф. Катерина КОЗАК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол №6

Завідувач кафедри

менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 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 – другий (магістр)
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри Седікова І.О.

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки

Юлії КІСІЄЛІС-ШВИДКОЇ

1. Тема роботи: «Дослідження нормативно-правової бази щодо управління персоналом вітчизняних ЗВО» затвердженою наказом ОНТУ від 23.08.2023 р. № 433-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 06.12.2023р.
3. Вихідні дані роботи: нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти та практики, нормативно-правова база ОНТУ, звіти ректора ОНТУ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з тематики досліджень.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи правового забезпечення управління персоналом. 1.1. Загальна характеристика системи нормативно-правового забезпечення управління персоналом. 1.2. Класифікація нормативно-правових актів, які регламентують управління людськими ресурсами ЗВО в Україні за юридичною силою та рівнем дії. 1.3. Нормативно-правова бази щодо управління персоналом за напрямом дії та функціональною спрямованістю. Висновки до розділу 1; Розділ 2. Дослідження та аналіз правового регулювання управління персоналом ОНТУ. 2.1. Організаційна структура та склад персоналу. Система управління персоналом ОНТУ. 2.2. Оцінка відповідності правових аспектів управління персоналом ОНТУ потребам ЗВО. 2.3. Виявлення та аналіз правових проблем управління персоналом ОНТУ. Висновки до розділу 2; Розділ 3. Розробка перспективних напрямів удосконалення нормативно-правового забезпечення управління персоналом в ОНТУ 3.1. Виявлення можливих шляхів покращення та розробка рекомендацій для оптимізації правового регулювання управління персоналом ОНТУ. 3.2. Розробка відповідної документації. 3.3. Визначення соціально-економічного ефекту запропонованих заходів. Висновки до розділу 3; Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 8, рисунків 17.
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

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

7. Дата видачі завдання 14.08.2023

Керівник _____ Козак К.Б.
(підпис)

Здобувач-дипломник _____ Кісієліс-Швидка Ю.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08 – 08.10.23	виконано
2	Визначення напрямку дослідження, затвердження теми кваліфікаційної магістерської роботи	1.09 – 7.09.23	виконано
3	Складання плану та підготовка індивідуального завдання кваліфікаційної магістерської роботи	8.09 – 15.09.23	виконано
4	Нормоконтроль	16.09 – 23.09.23	виконано
5	Збір статистичних даних, представлення рукопису статті	14.09 – 14.10.23	виконано
6	Розділ 1	19.10 – 26.10.23	виконано
7	Розділ 2	27.10 – 08.11.23	виконано
8	Розділ 3	09.11 – 21.11.23	виконано
9	Вступ	22.11 – 23.11.23	виконано
10	Висновки	24.11 – 25.11.23	виконано
11	Список використаних джерел	25.11 – 29.11.23	виконано
12	Оформлення кваліфікаційної магістерської роботи та ілюстративного матеріалу	28. 11 – 30.11.23	виконано
13	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12. 23	виконано
14	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її до попереднього захисту	01.12 – 05.12. 23	виконано
15	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12. 23	виконано
16	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12. 12.23	виконано
17	Нормоконтроль	08.12 – 12.12.23	виконано
18	Подання переплетеної роботи завідуючому кафедрою для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
19	Подання роботи декану факультету для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
20	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	виконано
21	Захист КМР	19.12 – 26.12.23	виконано

Керівник _____ Козак К.Б.
(підпис)

Здобувач-дипломник _____ Кісієліс-Швидка Ю.
(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 Кісієліс-Швидка Ю. _____

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена змінами в макросередовищі - введенням воєнного стану в Україні та карантинними обмеженнями, що вплинули на законодавство щодо трудових відносин та прав працівників, а також зумовили реформування вітчизняної системи вищої освіти. Вивчення та аналіз нормативно-правової бази щодо управління персоналом у вищих навчальних закладах є актуальним, оскільки дозволяє врахувати поточні потреби, вимоги, та зміни в цій сфері та розробити стратегії відповідно до них для ефективного функціонування вітчизняних ЗВО .

У першому розділі «Теоретичні основи правового забезпечення управління персоналом» надана загальна характеристика системи нормативно-правового забезпечення управління персоналом, а також розглянута класифікація нормативно-правових актів, які регламентують управління людськими ресурсами ЗВО в Україні.

У другому розділі «Дослідження та аналіз правового регулювання управління персоналом ОНТУ» розглянута організаційна структура та склад персоналу, а також система управління персоналом ОНТУ; надана оцінка відповідності правових аспектів управління персоналом ОНТУ потребам ЗВО; виявлені та проаналізовані правові прогалини та проблеми управління персоналом ОНТУ.

У третьому розділі «Розробка перспективних напрямів удосконалення нормативно-правового забезпечення управління персоналом в ОНТУ» визначено можливі шляхи покращення та рекомендації для оптимізації правового регулювання управління персоналом ОНТУ та визначено соціально-економічний ефект запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота магістра містить 92 сторінки, 8 таблиць, 17 рисунків. Перелік посилань нараховує 80 найменування.

Ключові слова: нормативно-правова база, нормативно-правове забезпечення, управління персоналом, заклад вищої освіти.

SUMMARY

The relevance of the topic is due to changes in the macroenvironment, such as the imposition of martial law in Ukraine and quarantine restrictions, impacting legislation concerning labor relations and employees' rights. These factors have also influenced the reform of the domestic higher education system. Studying and analyzing the normative-legal framework regarding personnel management in higher education institutions are crucial because it allows for considering current needs, requirements, and changes in this sphere and strategies can be developed to ensure the effective functioning of domestic higher education institutions.

In the first chapter, "Theoretical Foundations of Legal Support for Personnel Management," a general characterization of the system of normative-legal support for personnel management is provided. It also presents the classification of normative-legal acts regulating human resource management in HEIs in Ukraine.

The second chapter, "Research and Analysis of the Legal Regulation of Personnel Management at ONUT," examines the organizational structure and staff composition, as well as the personnel management system at ONUT. An evaluation of the conformity of the legal aspects of ONUT's personnel management to the needs of HEIs is presented. Additionally, legal gaps and issues in ONUT's personnel management are identified and analyzed.

The third chapter, "Developing Prospective Directions for Improving the Legal Framework of Personnel Management at ONUT," defines possible avenues for improvement and recommendations to optimize the legal regulation of ONUT's personnel management. Furthermore, the economic effects of the proposed measures are determined.

The master's thesis contains 92 pages, 8 tables, and 17 figures. The list of references contains 80 items.

Keywords: legal framework, regulatory support, personnel management, higher education institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗВО	10
1.1. Загальна характеристика системи нормативно-правового забезпечення управління персоналом.....	10
1.2. Класифікація нормативно-правових актів, які регламентують управління людськими ресурсами ЗВО в Україні за юридичною силою та рівнем дії.....	16
1.3. Нормативно-правова бази щодо управління персоналом за напрямом дії та функціональною спрямованістю.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОНТУ	29
2.1. Організаційна структура та склад персоналу. Система управління персоналом ОНТУ.....	29
2.2. Оцінка відповідності правових аспектів управління персоналом ОНТУ потребам ЗВО.....	37
2.3. Виявлення та аналіз правових проблем управління персоналом ОНТУ.....	51
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОНТУ	59
3.1. Виявлення можливих шляхів покращення та розробка рекомендацій для оптимізації правового регулювання управління персоналом ОНТУ.....	59
3.2. Розробка відповідної документації.....	65
3.3. Визначення соціально-економічного ефекту запропонованих заходів... ..	69
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни в суспільстві, в технологіях, у підходах до навчання та організації освітнього процесу потребують постійного оновлення та адаптації законодавства, що регулює управління персоналом в закладах вищої освіти. Високий рівень конкуренції, зміни в уявленнях про роль університетів, наукових структур та викладацького складу, потреби в нових методах навчання вимагають вдосконалення стратегій управління персоналом. Аналіз та дослідження нормативно-правової бази щодо управління персоналом допоможуть вдосконалити процеси управління, підвищити ефективність використання ресурсів та сприятимуть створенню комфортного та продуктивного робочого середовища. Постійні зміни в законодавстві щодо трудових відносин та прав працівників, а також реформування системи вищої освіти, які обумовлені змінами в макросередовищі - введенням воєнного стану в Україні та карантинні обмеження, вимагають постійного аналізу та оновлення правил та стандартів управління персоналом. Вивчення та аналіз нормативно-правової бази щодо управління персоналом у вищих навчальних закладах є актуальним, оскільки дозволяє врахувати поточні потреби, вимоги, та зміни в цій сфері та розробити стратегії відповідно до них.

Ступінь дослідження проблеми. Дослідниками висвітлено питання нормативно-правового забезпечення щодо управління персоналом, в тому числі деякі аспекти нормативно-правового регулювання діяльності вітчизняних закладів вищої освіти, серед яких Назарова Г.В., Лаптева В.І. [38], Посилкіна О.В. [55], Камінський Б. [26], Козак К.Б. [29], Никифорова В.Г. [44], Скиба Ю., Жабенко О., Отич О., Чорнойван Г., Ярошенко О. [67], Філінюк А. Г. [75], Протасова [60], Шубалий О.М. [79] та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою комплексної кваліфікаційної роботи магістра є розробка рекомендацій з удосконалення нормативно-правової бази щодо управління персоналом ОНТУ.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянути теоретичні основи правового забезпечення управління персоналом ЗВО;
- охарактеризувати організаційну структуру та склад персоналу ОНТУ;
- розглянути систему управління персоналом ОНТУ;
- оцінити відповідність правових аспектів управління персоналом ОНТУ потребам ЗВО;
- дослідити правові прогалини та проблеми управління персоналом ОНТУ;
- визначити основні перспективні напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення управління персоналом ОНТУ та соціально-економічний ефект запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є нормативно-правова база щодо управління персоналом вітчизняних ЗВО.

Предметом дослідження є основні норми, закони, постанови, правила, стандарти та інші документи, що регулюють організацію, функціонування та управління персоналом в українських вищих навчальних закладах, аналіз практичної реалізації цих норм у діяльності ОНТУ, їх вплив на персонал та динаміку розвитку вищої освіти.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення управління розвитком персоналу як передумови формування кадрової політики, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації (для з'ясування сутності використання тих чи інших інструментів управління персоналом, визначення основних підходів та методів) використано системний підхід (структура персоналу ОНТУ, система управління персоналом та оцінка особливостей формування та проблем нормативно-правової бази щодо управління персоналом ОНТУ), статистичний метод (при обробці та

систематизації статистичних даних), табличний метод (для графічного відображення результатів досліджень), SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо.

Інформаційно-нормативною базою є Конституція України, нормативно-правові акти трудового законодавства та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність закладів вищої освіти в Україні, міжнародні стандарти та практики, документи ОНТУ, звіти ректора ОНТУ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з тематики досліджень, мережа Internet.

Наукова новизна одержаних результатів визначається у розроблених рекомендаціях з удосконалення нормативно-правової бази щодо управління персоналом ОНТУ. Результати проведеного дослідження дадуть змогу іншим ЗВО, що мають схожі проблеми, використати на практиці зазначені інструменти щодо удосконалення нормативно-правової бази управління персоналом ЗВО.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на таких студентських та міжнародних науково-практичних конференціях: Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» [21].

Публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано “Нормативно-правове регулювання прийому на роботу та звільнення робітників та службовців” - наукова праця загальним обсягом 3 д.а., з яких особисто автору належить 3 д.а. (див. додаток А).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 92 сторінки, 8 таблиць, 17 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел містить 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗВО

1.1. Загальна характеристика системи нормативно-правового забезпечення управління персоналом

Успішне функціонування підприємства в теперішніх умовах вимагає ефективного управління ресурсами. Від унікальних характеристик ресурсів підприємства і вміння керівного складу ефективно ними керувати залежить здатність досягати конкурентних переваг, що є ключовим фактором для ефективності підприємства.

Знання ресурсів та їх ефективне використання у процесі управління персоналом є однією з важливих умов для забезпечення належної ефективності функціонування організації. Важливо не лише мати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко розуміти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом включає нормативно-правову базу, методичне, інформаційне, кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення.

Ефективне управління персоналом - це важливий аспект успішної роботи будь-якої організації, що включає в себе широкий спектр заходів, таких як: розвиток кар'єри працівників, формування кадрового резерву, планування, аналіз продуктивності, облік витрат на персонал, вивчення ринку праці, розгляд внутрішніх перспектив розвитку персоналу, створення сприятливого психологічного середовища для взаємодії між відділами, керування внутрішніми комунікаціями у колективі та уникненням конфліктних ситуацій. Ефективне управління персоналом неможливе без дотримання певних принципів і норм, які забезпечують стабільну взаємодію між роботодавцем та найманим працівником, а також сприяють продуктивній співпраці з іншими учасниками економічних відносин. Ці норми та правила утворюють систему нормативно-правового забезпечення управління персоналом. іншими словами, правове забезпечення

системи управління персоналом - це використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Для підтримання здорового та продуктивного робочого середовища в організаціях необхідно, щоб нормативно-правове забезпечення відповідало принципам легітимності, актуальності, загальності та конкретності. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин і неправильне застосування норм трудового законодавства стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на вітчизняних підприємствах.

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства складається з комплексу нормативних та правових документів, та включає: норми централізованого характеру - законодавчу базу (закони та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудових відносин), а також локальні норми - внутрішню систему юридичних та нормативних актів організацій (колективні договори, стандарти, інструкції тощо). (рис.1.1). [79, с.62-65]

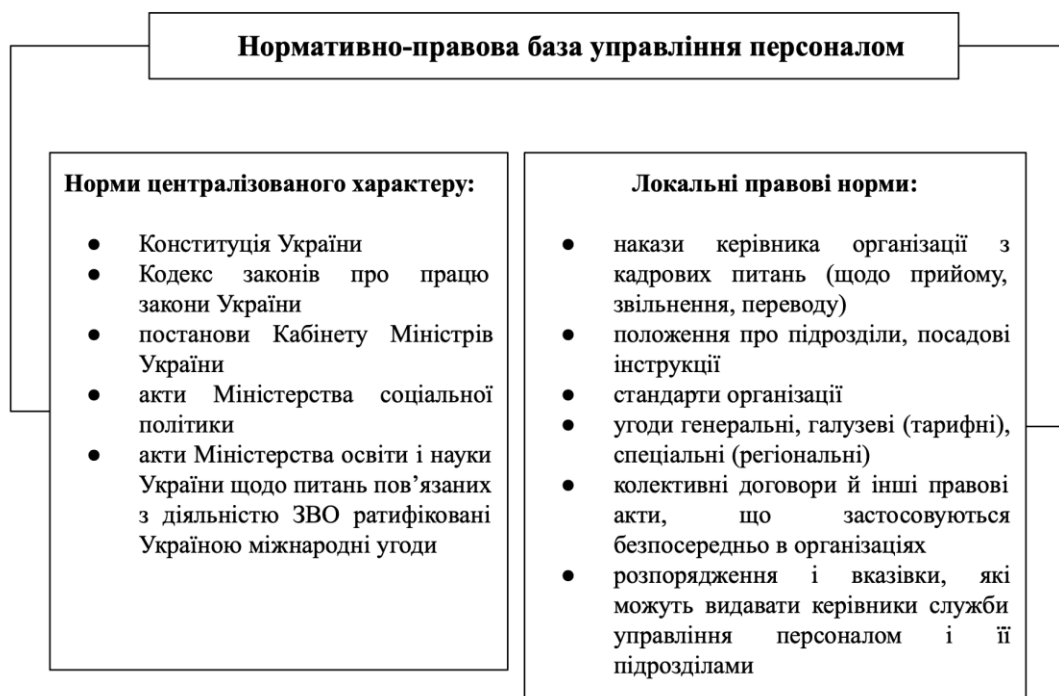


Рис. 1.1. Нормативно-правова база управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [79, с.62-66]

Норми централізованого характеру складають: акти централізованого регулювання — Конституція України [31], Кодекс законів про працю [28], закони, постанови Кабінету Міністрів України, акти Міністерства соціальної політики, акти Міністерства освіти і науки України щодо питань пов'язаних з діяльністю ЗВО, ратифіковані Україною міжнародні угоди тощо.

В той же час, існують аспекти трудових відносин, які можуть бути врегульовані через використання місцевих правових норм, що приймаються в кожній конкретній організації. У контексті ринкових умов, до сфери локального регулювання належать такі види документів:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення працівників тощо);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації та інші.

До системи нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами. [44, с.45]

Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом в Україні покликана вирішити значний пласт *проблем*, до яких можна віднести наступні:

- важливим є дотримання не лише відповідних норм трудового законодавства України, а також міжнародних стандартів і правил у сфері трудових відносин на різних рівнях управління. Україна, як суверенна країна, активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як Міжнародна організація праці, організація об'єднаних Націй, організація економічного співробітництва та розвитку і т. д. Ці організації розробляють ефективні механізми співпраці, координації та виконання міжнародних норм у сфері праці,

тож Україна має зобов'язання виконувати всі умови та обов'язки, передбачені у цих міжнародних домовленостях;

- врахування широкого спектру сфер, які включає в себе правове регулювання, що пояснюється багатоеlementністю системи управління персоналом. Це різноманіття охоплює різні підходи, методи і стратегії управління людськими ресурсами, включаючи планування кадрів, процес найму, адаптацію нових працівників, їх мотивацію, оцінку і розвиток.;

- врахування не лише правових аспектів, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування системи управління персоналом підприємства, але й організаційних, організаційно-методичних, технічних, технічно-методичних, економічних аспектів.

Враховуючи вищесказане, нормативно-правове забезпечення спрямоване на вирішення таких завдань:

1. Регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцем, найманим працівником і державою;
2. Захист прав та інтересів всіх учасників соціально-трудових відносин;
3. Забезпечення прозорості у соціально-трудових відносинах між учасниками;
4. Встановлення правил і норм поведінки учасників соціально-трудових відносин;
5. Моніторинг і оперативне усунення норм і правил, які втратили свою актуальність та перешкоджають ефективному управлінню персоналом на підприємстві.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці та трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;

○ підготовку пропозицій щодо зміни діючих або скасування застарілих нормативно-правових актів та таких, що фактично втратили силу, виданих в організації щодо трудових та кадрових питань. [38]

Розглядаючи структуру системи правового забезпечення управління персоналом можна виділити наступні *елементи* (рис.1.2):



Рис. 1.2. Система правового забезпечення управління персоналом

Джерело: розроблено автором

Законодавча база. Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом ґрунтується на законодавстві країни. Включає в себе закони, постанови, нормативи та інші правові акти, які стосуються трудових відносин. основні документи, що регулюють цю сферу, визначають права та обов'язки як роботодавців, так і працівників, а також встановлюють норми щодо оплати праці, робочого часу, відпусток та інших аспектів працевлаштування.

Внутрішні положення організації. Крім загальнодержавних норм, кожна організація має власні внутрішні положення та правила, які регулюють працевлаштування та взаємовідносини між працівниками. Це може включати політики щодо розвитку кадрів, внутрішні правила та процедури прийому на роботу, а також механізми стимулювання та покарання.

Гарантії та права працівників. Система нормативно-правового забезпечення надає працівникам ряд прав та гарантій. Це включає в себе право на гідні умови праці, охорону здоров'я та безпеку на роботі, відпустки, виплату заробітної плати, участь у профспілкових організаціях та інші соціальні пільги.

Відповідальність роботодавця. Законодавство встановлює відповідальність роботодавця за дотримання прав працівників та виконання законних вимог. Недотримання нормативно-правових вимог може призвести до адміністративних штрафів, судових справ чи навіть припинення діяльності підприємства.

Механізми вирішення конфліктів. Важливою складовою системи є механізми вирішення конфліктів та суперечок між роботодавцями та працівниками. Це може бути внутрішніми процедурами, арбітражем чи судовими засобами.

Моніторинг та оновлення. Система нормативно-правового забезпечення повинна бути постійно моніторена та оновлена відповідно до змін у законодавстві. Це дозволяє уникнути порушень та недорозумінь у сфері трудових відносин.

Реалізація правового забезпечення управління персоналом, як застосування різних юридичних засобів для впливу на органи та структури управління персоналом з метою забезпечення ефективності діяльності організації, відповідає керівникові, іншим посадовим особам, а також керівникові системи управління персоналом та її працівникам у межах їхньої компетенції. основний підрозділ, відповідальний за проведення правової роботи у сфері трудового законодавства - юридичний відділ. [55, с. 135–136]

Дана загальна характеристика системи нормативно-правового забезпечення управління персоналом свідчить про її важливість для створення ефективного та етичного робочого середовища. одна з особливостей функціонування відділів кадрів полягає в тому, що їхня щоденна діяльність пов'язана безпосередньо зі співробітниками, організація роботи з якими можлива лише за наявності чіткого регулювання прав та обов'язків всіх учасників трудових відносин. Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом забезпечує взаємовідносини, засновані на довірі та взаєморозумінні, що в свою чергу сприяє успіху та стабільності організації.

1.2. Класифікація нормативно-правових актів, які регламентують управління людськими ресурсами ЗВО в Україні за юридичною силою та рівнем дії

Освіта є важливим елементом соціальної сфери держави, який забезпечує набуття людиною структурованих знань, навичок та вмінь для їхнього успішного застосування у професійній сфері. Система освіти в Україні складається з різних соціально-економічних, науково-технічних і економічних компонентів. Безперечно, ключова роль у системі освіти України належить вищій школі, яка веде підготовку національних кадрів вищої кваліфікації та здійснює широкий спектр наукових досліджень із пріоритетних галузей науки і техніки.

Протягом останніх десятиліть відбулися важливі зміни та доповнення в нормативно-правовій базі, що стосується функціонування, підготовки та підвищення кваліфікації вчених та викладачів університетів. Закони України «Про освіту» [10] та «Про вищу освіту» [5]. прийняті у цей період. Також в 2005 році Україна підписала Болонську декларацію, що спрямована на інтеграцію української системи вищої освіти у Європейський освітній простір. Це викликало необхідність реорганізації навчального процесу в університетах, зменшення робочого навантаження на викладачів і створення більше можливостей для наукової діяльності та відкрило нові перспективи для прогресивного розвитку системи вищої освіти. [28]

У процесі реформування вищої освіти в Україні основна увага приділяється державним освітнім стандартам, впровадженню новітніх інформаційних технологій у навчальний процес і оновленню учбових програм. Ці процеси вимагають значних вкладень як інтелектуальних, так і фінансових ресурсів. Одним з перших пріоритетних завдань є збереження інтелектуального потенціалу вищої освіти, створення єдиного освітнього простору в країні та забезпечення доступності вищої освіти. Сфера управління людськими ресурсами в закладах вищої освіти діє за різноманітними нормативно-правовими актами, які визначають права та обов'язки працівників і роботодавців. Для систематизації

цих актів і полегшення їх розуміння і використання важливо враховувати їх класифікацію.

Нормативно-правове забезпечення у сфері управління персоналом можна диференціювати за такими класифікаційними ознаками (рис.1.3):

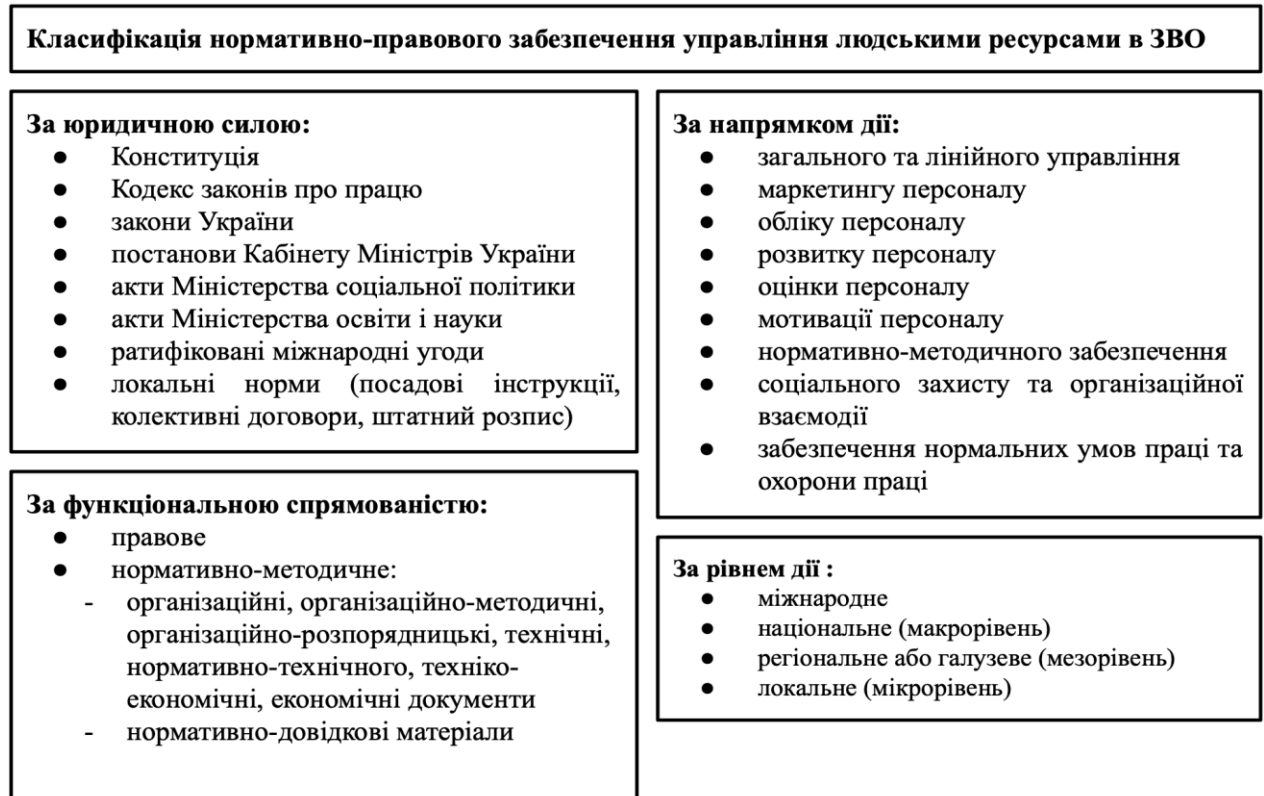


Рис.1.3. Класифікація нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в ЗВО

Джерело: розроблено автором на основі [38]

- за юридичною силою;
- за рівнем дії;
- за напрямом дії;
- за функціональною спрямованістю.

Залежно від юридичної сили нормативних актів про працю їх поділяють на закони, укази і підзаконні акти. Закон – це нормативно-правовий акт, що формулюється законодавчим органом державної влади та має найвищу юридичну силу. Пропоную розглянути чинні закони України, що грають провідну роль в сфері управління персоналом ЗВО.

Конституція України гарантує право на працю і проголошує її вільною. Кожен громадянин має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями; обирати професію і вид трудової діяльності; за свою працю отримувати заробітну плату не нижче від законодавчо встановленого мінімального розміру, а також працювати в належних і безпечних умовах. А стаття 53 закріпила право кожного громадянина України на освіту та цією ж статтею гарантоване право громадян України безплатно здобувати вищу освіту в державних і комунальних навчальних закладах на конкурсній основі. [31]

В Україні діють ряд законів, які регулюють трудові відносини:

Кодекс законів про працю України (КЗпП) встановлює правові основи й гарантії громадянам України використовувати свої інтелектуальними можливості для творчої та продуктивної праці. КЗпП України включає низку норм, серед яких: загальні положення про трудові відносини; регулює колективний та трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; визначає робочий час та час відпочинку; нормування праці; оплату праці; гарантії й компенсації; трудову дисципліну; охорону праці; забезпечує роботу професійних спілок; участь працівників в управлінні підприємством; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю тощо. [28]

Для нормативно-правового регулювання управління людськими ресурсами в сфері вищої освіти важливе значення має Закон України «Про освіту» та «Про вищу освіту». Закон «Про освіту» регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти.[10]

В основі нового Закону України «Про вищу освіту» від 28 вересня 2017 року № 1556-18 лежить ідея університетської автономії, насамперед, в академічній, організаційній та фінансовій сферах. Цей Закон встановлює основні правові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на

принципах поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях. [66]

Стаття 1, ч. 1, п. 23 Закону України «Про вищу освіту» зазначає, що якість вищої освіти — в першу чергу це відповідність умов провадження освітньої діяльності та результатів навчання вимогам законодавства та стандартам вищої освіти, професійним та/або міжнародним стандартам (за наявності), а також потребам заінтересованих сторін і суспільства, що забезпечується шляхом здійснення процедур внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості. [5]

Наукову роботу в системі вищої освіти регулює Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». [15] Питання захисту інтелектуальної власності у вищій школі регламентуються Законом України «Про авторське право і суміжні права» .[11]

В цьому контексті важливо також розглядати Закон України «Про колективні договори і угоди» який регламентує основи для створення, укладання та дотримання колективних договорів і угод для забезпечення регулювання трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників. [14]

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» містить правові та організаційні засади для управління системою заходів, спрямованих на вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закон спрямований на взаємодію між сторонами соціально-трудова відносин під час врегулювання таких спорів (конфліктів), які виникають між ними. [19]

Варто звернути увагу на Закон України «Про зайнятість населення», що надає правові, економічні та організаційні основи для зайнятості населення та їх захисту від безробіття, а також соціальні гарантії від держави у реалізації права на працю громадянами. [13]

Говорячи про матеріальну винагороду працівників, основним є Закон України «Про оплату праці». Цей закон встановлює економічні, правові та

організаційні засади щодо оплати праці працівників, які укладають трудові договори з підприємствами різних форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами, у сфері державного та договірною регулювання оплати праці. Закон спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати. [16]

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення стосовно захисту життя та здоров'я громадян у процесі трудової діяльності відповідно до конституційних прав, а також регулює відносини між власником підприємства та працівниками щодо безпеки, гігієни праці та робочого середовища, встановлюючи єдиний порядок організації охорони праці в Україні. [17]

Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує право на матеріальне забезпечення через суспільні фонди для всіх непрацездатних громадян України, забезпечуючи їм трудові та соціальні пенсії. Він враховує соціально корисну працю як джерело підвищення добробуту населення та встановлює умови та норми пенсійного забезпечення працівників. [18]

Класифікатор професій ДК 00395 стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Він відноситься до нормативно-правової бази менеджменту, і його використовують для розв'язання завдань систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками; розрахунків чисельності працівників, обліку й розподілу кадрів та планування потреби в них; аналізу і підготовки до публікації статистичних даних, розроблення прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів та іншого; контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування. [27]

Наступна класифікація за рівнем дії - нормативно-правове забезпечення розподіляється на *міжнародне, національне (макрорівень), регіональне або галузеве (мезорівень) та локальне (мікрорівень)*. Згідно з даною класифікаційною ознакою всі законодавчі акти та нормативно-правові документи мають свою ієрархію і відповідно зону розповсюдження.

Так, за цією класифікацією на вершині ієрархічної піраміди знаходиться головний закон України — Конституція України, має найвищу юридичну силу

на всій території країни (ст. 8 Конституції України) та якій підпорядковуються усі інші акти трудового законодавства. [31]

Це стосується і міжнародних актів і договорів, які регулюють різні аспекти в сфері праці та мають бути ратифіковані в Україні, що обумовлено загальними глобалізаційними процесами, а також інтеграцією України до європейського та світового співтовариства. однак, слід зазначити, що міжнародні договори можуть носити як рекомендаційний, так і обов'язковий характер.

Основоположними методологічними та соціально-політичними інтегрованими документами розвитку вітчизняної освіти на світовому рівні, вибору пріоритетів розвитку її складових, є резолюції і рекомендації ЮНЕСКО з питань освіти, зокрема такі з них, як: «Рекомендації щодо освіти у дусі міжнародного взаєморозуміння, співпраці, миру та освіти в галузі прав людини і основних свобод особистості» (1974), «Всесвітня програма дій у галузі освіти з прав людини та демократії» (1993), «Декларація Міністрів, прийнята на 44-ій Міжнародній конференції з питань освіти» (1994), «Інтегровані рамки дій в галузі освіти в дусі миру, прав людини та демократії» (1995), Міжнародна стандартна класифікація освіти (МСКО, ЮНЕСКО, 1997). [75, с.10]

Окремо, в контексті міжнародного нормативно-правового забезпечення якості управління персоналом необхідно звернути увагу на *міжнародні стандарти*, серед яких найвагоміші:

стандарти систем менеджменту якості, які функціонують на базі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001, що побудовані на принципах менеджменту та враховують серед іншого вимоги до управління персоналом [70];

стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на базі міжнародних стандартів серії OHSAS 18000 [69];

стандарти по системах соціальної відповідальності, що базуються на міжнародних стандартах серій SA 8000 та ISO 26000 [68].

Регламентація процесів управління персоналом в Україні *на мезорівні (рівень регіонів і галузей економіки)* здійснюється за рахунок нормативно-

правових актів у сфері праці місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які ґрунтуються на повноваженнях зазначених органів, а також на виконання норм Конституції та міжнародних договорів України, законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, а також рішень Кабінету Міністрів України.

Також важливу роль відіграють міжгалузеві, галузеві та регіональні угоди, як інструмент реалізації ефективного соціального партнерства між роботодавцем, найманим працівником і державою. Повний реєстр галузевих (міжгалузевих) угод також наведений на сайті Федерації професійних спілок України [63] та Міністерства соціальної політики України [62].

На *локальному (мікро)* рівні нормативно-правове забезпечення здійснюється через внутрішні документи підприємств, організацій та установ, що включають колективний договір, трудовий контракт, штатний розклад, посадові інструкції, Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення (про структурні підрозділи, оплату праці, адаптацію персоналу тощо), стандарти, інструкції та рекомендації (щодо дотримання правил охорони праці, підбору персоналу), накази та розпорядження керівництва з питань кадрів та інші подібні документи.

1.3. Характеристика нормативно-правової бази щодо управління персоналом за напрямом дії та функціональною спрямованістю

Класифікаційна ознака за напрямом дії диференціює нормативно-правове забезпечення за питаннями, на вирішення яких воно спрямоване відповідно до існуючих підсистем системи управління персоналом. Значення наявності цієї класифікаційної групи визначає широкий спектр процесів, які складають менеджмент людських ресурсів та потребують чіткого регулювання. Сукупність процесів визначає складові системи управління персоналом і включає різноманітні методи та технології роботи з кадрами: планування кадрів, процес найму працівників, їх адаптацію, мотивацію, оцінку та розвиток персоналу.

У зв'язку з цим вона включає такі підсистеми:

- загального та лінійного управління;
- маркетингу персоналу;
- обліку персоналу;
- розвитку, оцінки та мотивації працівників;
- нормативно-методичного забезпечення;
- соціального захисту та організаційної взаємодії;
- забезпечення нормальних умов праці та охорони праці.

За функціональною спрямованістю нормативно-правове забезпечення розподіляється на *правове* та *нормативно-методичне*.

У свою чергу нормативно-методичну документацію згідно з думкою В. Никифоренко формують:

- нормативно-довідкові матеріали представляють собою документи, що встановлюють стандарти, правила, критерії, описи, методи та інші дані, що використовуються під час розв'язання завдань у сфері організації роботи та керівництва персоналом. Ці матеріали затверджуються компетентними органами або керівництвом організації у встановленому порядку. До складу нормативно-довідкових документів відносяться маршрутнотехнологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру тощо. Метою цих документів є опис умов і послідовності проведення керівних заходів, інформаційних процедур, та забезпечення виконання специфічних управлінських функцій на всіх рівнях системи.
- організаційні, технічні, організаційно-методичні, організаційно-розпорядницькі, нормативно-технічного, техніко-економічні та економічні документи. [44]

Головним організаційним документом для будь-якого підприємства, організації або установи відповідно до законодавства України (Закону України «Про колективні договори і угоди») є колективний договір, який укладається між

власником (або його уповноваженим органом) та профспілковим (або аналогічним уповноваженим) органом. Цей договір спрямований на регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин, сприяє узгодженню інтересів працівників та роботодавців.

Колективний договір укладається:

1. на підприємстві, в установі, організації, а також з фізичною особою, яка використовує найману працю.
2. відповідно до чинного законодавства (Кодекс законів про працю України, Закон України "Про колективні договори і угоди" та ін.) та узятих сторонами зобов'язань.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;
- умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці;
- забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;

- заходи, спрямовані на запобігання, протидію та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав;
- заборона дискримінації. [14]

Колективний договір може включати додаткові гарантії та пільги, які перевищують стандартні вимоги чинного законодавства, наприклад, щодо соціально-побутових пільг, як от організація оздоровлення дітей або придбання новорічних подарунків для дітей працівників. Умови колективного договору, що погіршують порівняно з чинним законодавством і угодами становище працівників, є недійсними (ст. 16 Кодексу законів про працю України). [28]

Однак, слід зазначити, що на період воєнного стану дія окремих положень колективного договору може бути зупинена за ініціативою роботодавця відповідно до статті 11 Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану". [9]

Документи організаційного розпорядку включають в себе Правила внутрішнього трудового порядку, які визначають систему організації праці. Правила внутрішнього трудового порядку охоплюють регулювання робочого графіку та відпочинку, а також забезпечують виконання трудової дисципліни та корпоративної етики співробітниками.

Правила внутрішнього трудового розпорядку, можуть включати такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

До складу документів організаційно-методичного і методичного характеру, які згідно КЗпП на локальному рівні реалізують право роботодавця

регулювати трудові відносини, відносяться різноманітні *внутрішні положення та інструкції*. Серед таких положень доцільно відзначити такі:

- формування кадрового резерву;
- організації адаптації;
- врегулювання взаємин у колективі;
- з оплати і стимулювання праці;
- рекомендації (з організації підбору і добору персоналу тощо);
- інструкції (наприклад, з дотримання правил техніки безпеки) та ін.

У свою чергу організаційно-регламентуючими документами, які забезпечують ефективне управління персоналом, є *положення про підрозділи та посадові інструкції*, метою яких є регламентація діяльності структурної або посадової одиниці, а також визначення її місця в організаційній структурі підприємства.

Документи, які регламентують роботу окремих структурних підрозділів у складі організації, включають в себе Положення про структурні підрозділи. Вони визначають завдання, функції, права, відповідальність та взаємодію з іншими підрозділами. Ці документи розробляються керівниками або фахівцями зазначених підрозділів на основі типових положень і підтверджуються головним керівником організації.

Посадові інструкції є документами, що належать до документації, яка установлює правила та вимоги щодо діяльності працівників на конкретних посадах. Вони охоплюють завдання та обов'язки, права та відповідальність, кваліфікаційні вимоги та взаємозв'язки з іншими працівниками і структурними підрозділами. Розробляються вони керівниками структурних підрозділів, виходячи з типових положень і вимог до посад, які зазначені у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Затвердження посадових інструкцій здійснює керівник організації. [44]

Структурні підрозділи апарату управління організації (відділ стандартизації, відділ організації управління, юридична служба) несуть

відповідальність за забезпечення систем управління нормативно-правовими документами.

Висновки до розділу 1

Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом - це комплекс правил, законів та політик, які регулюють взаємовідносини між роботодавцями та працівниками. Вона включає законодавчу базу (Закони України та підзаконні акти) і внутрішні правила та акти організацій (колективні договори, угоди). Система нормативно-правового забезпечення дозволяє налагодити ефективну взаємодію між учасниками трудових відносин, забезпечити права та інтереси працівників та роботодавців, а також вирішувати різноманітні аспекти управління персоналом. Вона включає декілька аспектів: дотримання та застосування чинного законодавства у сфері праці та трудових відносин; розробку й затвердження внутрішніх нормативних актів і ненормативних документів організаційного, організаційно-управлінського, економічного характеру; підготовку пропозицій щодо змін чинних чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили чинність, нормативних актів, виданих в організації що стосуються трудових і кадрових питань.

Нормативно-правові акти, які регулюють управління людськими ресурсами в закладах вищої освіти України, можна класифікувати за наступними ознаками:

- за юридичною силою (законодавча база, підзаконні нормативно-правові акти, колективні договори та угоди, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції та методичні рекомендації, положення та стандарти);
- за рівнем дії (міжнародне, національне (макрорівень), регіональне або галузеве (мезорівень) та локальне (мікрорівень));
- за напрямом дії (загального та лінійного управління; маркетингу персоналу; обліку персоналу; розвитку, оцінки, мотивації персоналу;

нормативно-методичного забезпечення; соціального захисту та організаційної взаємодії; забезпечення нормальних умов праці та охорони праці);

- за функціональною спрямованістю (власне *правове* та *нормативно-методичне*: нормативно-довідкові матеріали та організаційні, організаційно-методичні, організаційно-розпорядницькі, технічні, нормативно-технічного, техніко-економічні та економічні документи).

Класифікація нормативно-правових актів, що регулюють управління людськими ресурсами в Україні, дозволяє зрозуміти систему законів та правил, які визначають трудові відносини та соціальний захист працівників. Знання цієї класифікації є важливою передумовою ефективного використання нормативно-правових актів у практичній діяльності організацій та встановлення справедливих та ефективних умов праці для всіх учасників трудового процесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОНТУ

2.1. Організаційна структура та склад персоналу. Система управління персоналом ОНТУ

Одеський Національний Технологічний Університет (ОНТУ) є вищим освітнім закладом України та здійснює освітню та наукову діяльність у сфері технологій та інженерії. Для досягнення своїх цілей та ефективного функціонування, університет використовує власну організаційну структуру та має різноманітний склад персоналу, що відповідає вимогам законодавства України у сфері вищої освіти.

Відповідно до Наказу ОНТУ про перелік структурних підрозділів від 30.12.2022 р.[40] організаційна структура ВНЗ складається з таких елементів:

Ректорат, діяльність якого регулюється Положенням про ректорат ОНТУ. Ректорат ОНТУ є колегіальним органом управління, який створений для вирішення поточних питань діяльності університету в межах передбачених Статутом ОНТУ [71] та Положенням про Ректорат [52] з метою забезпечення виконання законів, Указів та розпоряджень Президента України, постанов ВРУ і КМУ, наказів МОН, рішень Вченої ради університету.

До складу Ректорату входять ректор, президент, радник ректора, проректори, помічник ректора, декани факультетів, директори навчально-наукових інститутів, відокремлених структурних підрозділів фахових коледжів, головний бухгалтер, головний інженер, вчений секретар, голова первинної профспілкової організації працівників, голова первинної профспілкової організації студентів, а також за рішенням ректора - керівники інших структурних підрозділів. [40]

Ректорат очолює ректор університету, а за його відсутності - особа, яка виконує його обов'язки. Ректор - вищий керівник університету, відповідальний за загальне керівництво та стратегічне планування діяльності ОНТУ та діє в

межах наданих йому повноважень ЗУ “Про вищу освіту”, а також Статутом ОНТУ. Ректор здійснює безпосереднє управління діяльністю ЗВО і є представником закладу вищої освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами. Ректор відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у закладі вищої освіти, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна цього закладу. [5]

Проректори ОНТУ відповідають за конкретні напрями діяльності університету: проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи, проректор з наукової роботи, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків, проректор з науково-педагогічної та виховної роботи, соціальних питань, оздоровлення і спорту, проректор з економічного розвитку та адміністративно-господарської роботи. (див. додаток Б)

Інститути. Відповідно до статті 33 ЗУ “Про вищу освіту” до структури університету може входити *навчально-науковий інститут* - структурний підрозділ, що об'єднує відповідні кафедри, лабораторії, науково-дослідні центри та експериментальні лабораторії, які провадять освітню діяльність і проводять наукові дослідження. В свою чергу *кафедра* - це базовий структурний підрозділ ЗВО, що провадить освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю чи міжгалузеву групою спеціальностей, до складу якого входить не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене (почесне) звання.[5]

Відповідно до Наказу ОНТУ про перелік структурних підрозділів від 30.12.2022 р. [40] до структури ОНТУ входять п'ять інститутів, що включають відповідні кафедри:

- Навчально-науковий технологічний інститут харчової промисловості ім. М.В. Ломоносова (Кафедра технології зернових продуктів, хліба і кондитерських виробів, Кафедра технології зерна і комбікормів та інші)

- Навчально-науковий інститут комп'ютерних систем і технологій «Індустрія 4.0» ім. П.М. Платонова (Кафедра фізико - математичних наук, Кафедра комп'ютерної інженерії та інші)
- Навчально-науковий інститут прикладної економіки і менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна (Кафедра економіки промисловості, Кафедра обліку та аудиту, Кафедра менеджменту і логістики та інші)
- Навчально-науковий інститут холоду, кріотехнології та екоенергетики ім. В.С. Мартиновського (Кафедра холодильних установок і кондиціонування повітря, Кафедра кріогенної техніки та інші)
- Науково-дослідний інститут ОНТУ (Науково-дослідна лабораторія стерилізації, оцінки якості та безпеки консервованих продуктів, Науково-дослідна лабораторія „Харчові нанотехнології" та інші). [40]

Директори інститутів та центрів - відповідають за організацію та розвиток конкретних напрямів освіти та науки.

Науково-технічна бібліотека ОНТУ (в складі якої Координаційний центр видання наукової періодики)[40], що відповідає вимогам ч.6 ст.33 ЗУ “Про вищу освіту” щодо зобов'язання ЗВО мати у своєму складі бібліотеку. [5]

Факультети - це структурні підрозділи закладу вищої освіти, що об'єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які в державних і комунальних закладах вищої освіти в сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної та дуальної форм здобуття освіти (ч.4 ст. 33 ЗУ “Про вищу освіту”). [5] Очолюють факультети деканами, які є керівниками освітніх та наукових програм на факультеті, відповідальні за організацію навчального процесу та розвиток наукових напрямків. До складу ОНТУ входять десять факультетів: Факультет технології зерна і зернового бізнесу, Факультет інноваційних технологій харчування і ресторанно-готельного бізнесу, Факультет технології вина та туристичного бізнесу, Факультет технології та товарознавства харчових продуктів і продовольчого бізнесу, Факультет автоматизації та робототехніки, Факультет економіки, бізнесу і контролю, Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Факультет

низькотемпературної техніки та інженерної механіки, Факультет нафти, газу та екології та Факультет комп'ютерної інженерії, програмування та кіберзахисту. [40]

В рамках структури ОНТУ створені і функціонують центри: Центр маркетингу, реклами та профорієнтаційної діяльності (ЦМР та ПД); Центр міжнародної діяльності; Центр лінгвістичної підготовки; Центр сприяння працевлаштуванню студентів і випускників; Центр інформаційно-комунікаційних технологій та інші.

Лабораторії представлені ІТ - лабораторією, що забезпечує розвиток та супровід ІТ-інфраструктури університету.

До складу ОНТУ входять такі відділи: Відділ організаційно-виховної роботи; Відділ аспірантури і докторантури; Відділ кадрів, що забезпечує управління кадровими питаннями (набір, адаптація, оцінка та розвиток персоналу); Планово-фінансовий відділ; Відділ з питань запобігання та виявлення корупції; Юридичний відділ; Відділ контролю якості та моніторингу діяльності; Відділ внутрішнього аудиту, Договірний відділ та ін.

Служби та інші структурні підрозділи, що забезпечують функціонування та підтримку інфраструктури університету: Фінансово-бухгалтерська служба, Служба безпеки, охорони і надзвичайних ситуацій, Військово-мобілізаційний підрозділ та інші; Школи (Вища школа педагогічної майстерності та Школа спортивного програмування ОНТУ), Студентський житловий комплекс ОНТУ (гуртожитки), Профілакторій ОНТУ, Медпункт та Відокремлені структурні підрозділи ОНТУ («Одеський технічний фаховий коледж ОНТУ», «Механіко-технологічний фаховий коледж ОНТУ», «Фаховий коледж промислової автоматики та інформаційних технологій ОНТУ»). [40]

Станом на 1.11.2023 рік освітній процес і наукові дослідження в ОНТУ забезпечували 464 науково-педагогічних працівника, що показує позитивну динаміку порівняно з 2022 роком, збільшення чисельності НПП на 21 особу (див. рис. 2.1).

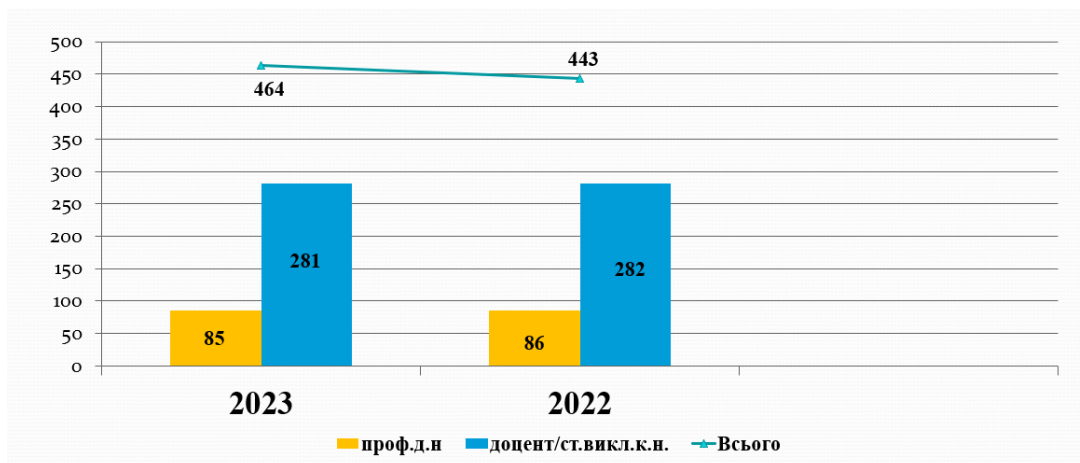


Рис. 2.1. Контингент НПП ОНТУ станом на 01.11.2023 р.

Джерело: Звіт за 2023 рік щодо кадрового стану ОНТУ [23]

Контингент НПП ОНТУ складають: доктори наук, професори – 85 (18,3 %), кандидати наук, доценти – 281 (60,50%) та 98 (21,2%) працівника без ступеня. Частка викладачів з науковими ступенями складає 78,9% (рис. 2.2). [23]

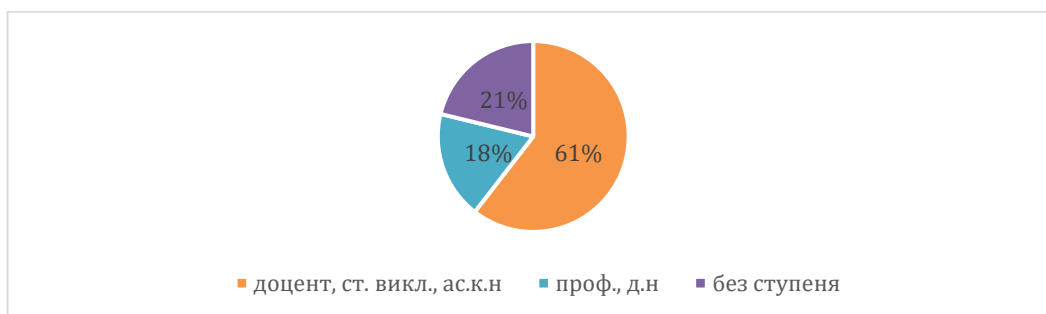


Рис. 2.2. Контингент НПП в особовому складі, станом на 01.11.2023 р.

Джерело: Звіт за 2023 рік щодо кадрового стану ОНТУ [23]

Серед яких штатними НПП є 76 докторів наук, професорів та 256 доцентів та старших викладачів (рис. 2.3). [23]

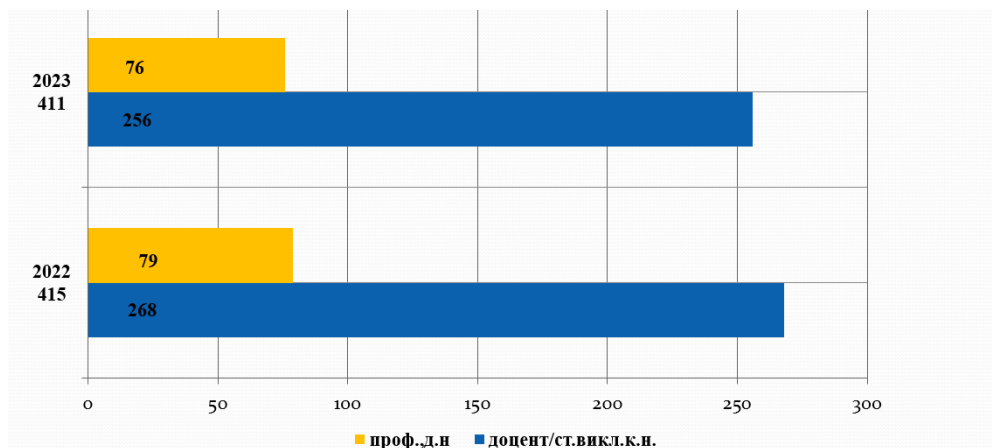


Рис. 2.3. Контингент НПП (штатні) в особовому складі, станом на 01.11.2023р.

Джерело: Звіт за 2023 рік щодо кадрового стану ОНТУ [23]

Впродовж 2023 року звання доцента отримали 3 науково-педагогічних працівника, звання професора - 4, а також 2 сумісника, випущено 9 аспірантів, працевлаштовано – 4. (рис. 2.4)

Інформація щодо присвоєння вчених звань доцента, професора НПП		
Рік	Звання доцент	Звання професор
2021	8	1
2022	8	3
2023	3	4+2 сумісника
Інформація щодо випуску та працевлаштування аспірантів		
Рік	Кількість випущених осіб	Кількість працевлаштованих осіб
2021	15	3
2022	2	2
2023	9	4

Рис. 2.4. Статистичні дані щодо контингенту НПП ОНТУ 2021-2023 рр.

Джерело: Звіт за 2023 рік щодо кадрового стану ОНТУ [23]

Станом на 01.11.2023 р. вікові категорії науково-педагогічних працівників ОНТУ розподіляються таким чином: молоді вчені (18- 35 років) - 64 працівника, що відповідає 13,8% загальної чисельності НПП ОНТУ (і саме цей показник знижується впродовж останніх 3 років), старше 65 років – 125 працівника (27%), інші вікові категорії – 275 працівника, що складає 55,2% загальної чисельності НПП ОНТУ, що не суттєво змінилось порівняно з даними 2022 року (рис. 2.5). Вікові категорії працівників інших структурних підрозділів див. додаток В. [23]

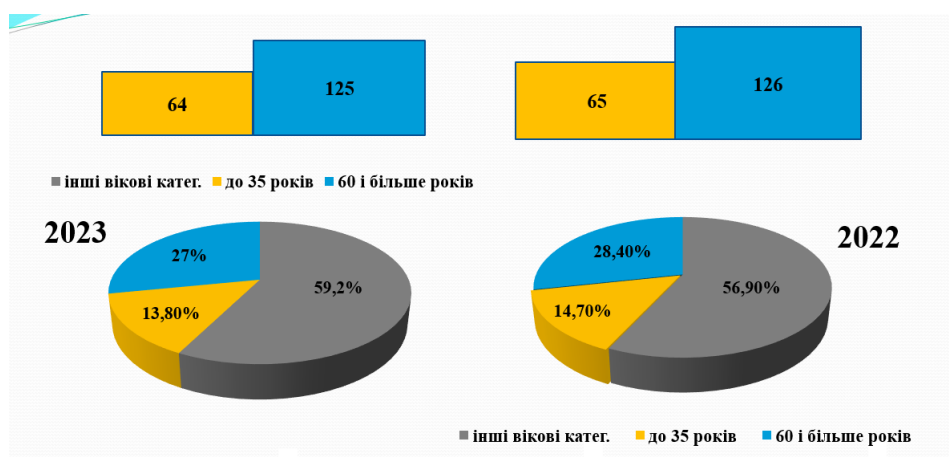


Рис. 2.5. Вікові категорії НПП ОНТУ станом на 01.11.2023 р.

Джерело: Звіт за 2023 рік щодо кадрового стану ОНТУ [23]

Система управління персоналом, незалежно від форми власності організації, є одним із найвагоміших інструментів забезпечення конкурентноздатності й розвитку. Козак К.Б. зазначає, що успіх управління персоналом визначається впливом двох основних чинників: здатність ОНТУ чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для реалізації його стратегії, і можливість застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки. [29]

ОНТУ є визнаним в Україні і за кордоном сучасним інноваційним освітнім центром підготовки висококваліфікованих кадрів і наукових досліджень зі 120-річним стажем успішної діяльності. Система управління персоналом ОНТУ відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності навчального процесу, наукової діяльності та адміністративно-господарської роботи університету, забезпечує безперервне вдосконалювання методів роботи з кадрами й використанням досягнень вітчизняної й закордонної науки, найкращого світового досвіду. Дана система включає підсистему лінійного керівництва, а також функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Кожна підсистема має свої конкретні функції, чітке виконання яких повинне сприяти досягненню загальної мети діяльності ОНТУ. Підсистема лінійного керівництва здійснює управління університетом в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: ректор, його радник, президент, проректори.

Критично важливим є пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом ЗВО, котра б відповідала трьом вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість. Варто звернути увагу на розроблену Стратегію розвитку ОНТУ в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України [72], прийняття якої було зумовлено зміною макросередовища - військовою агресією. Однією із основних *цілей* Стратегії є оптимізація структури університету та підвищення ефективності кадрового забезпечення і менеджменту у всіх ланках управління на принципах

дебюрократизації, колективної участі та персоніфікованої відповідальності, паритетності у розподілі роботи і навантажень та результатів діяльності. Проаналізувавши документ, можна виділити такі ключові елементи системи управління персоналом ОНТУ (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Система управління персоналом ОНТУ

Система управління персоналом ОНТУ	
<i>Кадрове планування та рекрутинг</i>	Одним із перших кроків у системі управління персоналом є кадрове планування, що включає визначення потреб у робочій силі, аналіз вакансій, та розробку стратегій залучення та утримання кваліфікованих кадрів - приведення структури ОНТУ вимогам часу і головним завданням ефективного функціонування і розвитку
<i>Найм та адаптація</i>	Процес найму включає у себе відбір кандидатів, проведення співбесід та укладання контрактів. Нові працівники проходять адаптаційний період, під час якого вони знайомляться з культурою та процесами університету - проведення роботи з формування кадрового резерву та організація його навчання
<i>Розвиток та навчання</i>	ОНТУ повинен надавати можливості для неперервного навчання та професійного розвитку свого персоналу: запровадження інституту наставництва і програм кадрового розвитку молодих вчених і працівників університету (може включати в себе тренінги, семінари, курси, та інші форми навчання); розробка і затвердження плану і проведення тренінгів з навчання діючого керівного складу.
<i>Оцінка та рейтинг</i>	Важливим аспектом є оцінка продуктивності працівників, що може відбуватися за допомогою різних методів - розробка і запровадження системи рейтингового оцінювання досягнень і результатів діяльності науково-педагогічних працівників; запровадження системи нормування та оцінювання результативності роботи науково-педагогічних працівників у другій половині дня.
<i>Мотивація та заохочення</i>	Університет намагається створити мотивуючу робочу атмосферу, де працівники відчувають себе цінними та отримують заохочення за високу продуктивність - розробка і запровадження системи стимулювання високоефективної роботи керівників структурних підрозділів ОНТУ та отримання очікуваних результатів.
<i>Кадровий облік та аналітика</i>	Важливо вести облік та аналіз кадрового потенціалу університету для ефективного планування розвитку - розробка проректорами, директорами навчально-наукових інститутів, деканами факультетів і завідуючими кафедрами структурованого контенту, який характеризує стан структурного підрозділу та результати його діяльності з метою генерації довідок і звітів.

Продовження табл. 2.1

<i>Соціальний захист та добробут</i>	ОНТУ забезпечує соціальний захист свого персоналу, включаючи різні соціальні пільги, а також створює безпечні умови діяльності та запобігання терористичним загрозам.
--------------------------------------	---

Джерело: сформовано автором на основі [72]

Необхідно враховувати, що в системі управління персоналом можуть виникати виклики, пов'язані зі змінами в законодавстві, економічними чинниками та суспільними тенденціями. Необхідне постійне вдосконалення системи управління персоналом, що дозволить ОНТУ ефективно вирішувати ці виклики та реалізовувати свої стратегічні цілі. Структура ОНТУ має забезпечувати високий рівень навчання та наукової діяльності, а також створити сприятливі умови для розвитку науково-педагогічного персоналу.

2.2. Оцінка відповідності правових аспектів управління персоналом ОНТУ потребам ЗВО

Нормативно-правове регулювання управління персоналом Одеського Національного Технологічного Університету (ОНТУ) є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування університету та досягнення його стратегічних цілей. Система роботи з персоналом ОНТУ відображається в документах, що наведені в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Нормативно-правова база системи роботи з персоналом ОНТУ

Назва документу	Короткий опис
Статут ОНТУ [71]	Найважливіший акт внутрішнього правового регулювання ОНТУ, який детально регламентує його діяльність разом із зазначенням правил університету, структури, функцій та основних процедур
Корпоративний кодекс ОНТУ [32]	Сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню глобальних цілей ОНТУ

Назва документу	Короткий опис
Колективний договір ОНТУ на 2022-2026 роки [30]	Правовий акт, що регулює соціально-правові відносини між працівниками та роботодавцями (на сайті ОНТУ необхідно додати чинну редакцію)
Положення Про Раду з бюджетного планування та заохочення працівників ОНТУ [48]	Документ, що визначає порядок, форми та розміри оплати працівників певних категорій і засоби матеріального стимулювання
Штатний розпис ОНТУ [78]	Документ, що містить склад підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів та фонд заробітної плати (має бути в колективному договорі)
Наказ ОНТУ про перелік структурних підрозділів [40]	Документ, що визначає призначення та місце підрозділу на підприємстві, функції та завдання управління, права, відповідальність і форми стимулювання працівників підрозділу
Правила внутрішнього розпорядку в академії [56]	Сукупність правил, що визначають порядок роботи ОНТУ (2004 року, тому має бути оновлений у зв'язку з карантинними обмеженнями і воєнним станом)
Контракт співробітника	Форма трудової угоди між ОНТУ та працівником, що містить порядок прийому на роботу, організацію праці і часу, ділові та моральні якості, оплату, соціальні блага та гарантії
Посадові інструкції	Основний документ, що регламентує призначення та місце працівника в системі управління, його функціональні обов'язки, права, відповідальність і форми заохочення

Джерело: сформовано автором

Щоб проаналізувати ефективність нормативно-правової бази ОНТУ щодо управління персоналом і її відповідність потребам закладу вищої освіти, необхідно розглянути такі аспекти:

- відповідність трудовому законодавству України;
- врахування міжнародних стандартів;
- специфіка вищої освіти в Україні та своєчасна адаптація до змін у законодавстві;
- програми розвитку персоналу, мотивація та заохочення.

Відповідність трудовому законодавству України. Трудове законодавство в сфері вищої освіти регулює трудові відносини між працівниками та вищими навчальними закладами та включає в себе норми, які стосуються умов праці, прав та обов'язків сторін, оплати праці, відпусток, гарантій та соціальних пільг працівників вищої освіти. Основні аспекти правового регулювання трудових відносин в сфері вищої освіти наведені в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Аспекти правового регулювання трудових відносин в сфері вищої освіти

Трудовий договір та працевлаштування	Визначає умови праці, права та обов'язки сторін: розмір заробітної плати, графік роботи, відпустки та інші аспекти трудових відносин.
Умови праці та охорона праці	Стандарти та вимоги до умов праці, обов'язки роботодавця щодо забезпечення безпечного та здорового робочого середовища.
Оплата праці	Правила встановлення розміру заробітної плати, премій, компенсацій та інших видів матеріального стимулювання працівників.
Гарантії та пільги працівників	Право на відпустки (щорічні, декретні, безоплатні), оплату в різних випадках (лікарняні, відпустки), інші соціальні гарантії.
Система оцінки та стимулювання працівників	Встановлює порядок оцінки працівників, нагородження за досягнення та стимулювання високої продуктивності праці.
Звільнення та припинення трудового договору	Правила звільнення працівників (за власним бажанням та за ініціативою роботодавця).
Специфічні аспекти для викладачів та наукових працівників	Норми щодо викладацької роботи, наукових досліджень, публікацій та інших аспектів професійної діяльності вищого навчального закладу.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Трудовий договір та працевлаштування. ОНТУ укладає трудові договори з працівниками, в яких визначаються умови праці, права та обов'язки сторін. Зразок наказу про укладення трудового договору працівниками університету та Зразок наказу про прийняття на роботу на умовах строкового трудового договору завантажений у відкритому доступі на офіційному сайті ОНТУ в розділі Відділ кадрів. Також, сайт ОНТУ містить розділ “Вакансії університету”, до якого

регулярно додаються релевантні Накази про оголошення конкурсу на відповідну вакантну посаду, що свідчить про дотримання принципу гласності і відкритості в роботі університету.

Умови праці та охорона праці. У своїй діяльності ОНТУ дотримується законодавства України в сфері забезпечення гендерної рівності та протидії дискримінації, в тому числі, Конституції України[31], Закону України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" [6], Закону України "Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні" [7] та розроблено Положення про попередження і протидії сексуальним домаганням та дискримінації в ОНТУ [51].

У зв'язку з введенням воєнного стану на території України на сайті університету розміщено розділ Дії під час війни, що включають брошури, посібники, різноманітні пам'ятки для працівників та студентів ОНТУ щодо дій під час воєнної небезпеки.

Для забезпечення безпечного робочого середовища ОНТУ розроблені Рекомендації щодо реагування та дій працівників та учасників освітнього процесу академії при отриманні інформації про погрозу вчинення теракту [61]. Цим документом регулюються порядок реагування працівників в разі: надходження погроз по телефону щодо замінування будівлі; знаходження у приміщенні, на території закладу освіти та безпосередній близькості від нього підозрілого предмета, який може виявитися вибуховим пристроєм; надходження загроз в усній або письмовій формі.

У зв'язку з погіршенням епідеміологічної ситуації в країні в 2020-2022 роках була розроблена низка документів, що регулюють організаційні заходи для запобігання поширенню коронавірусу COVID-19: Алгоритм дій протиепідемічних заходів в ОНТУ на період карантину у зв'язку поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) [1], Наказ Про обмежувальні протиепідемічні заходи відповідно «червоного» рівня епідемічної небезпеки [41], Наказ Про продовження адаптивного карантину та дотримання протиепідемічних заходів в умовах «жовтого» рівня епідемічної небезпеки

поширення COVID-19 [42] та інші нормативно-правові акти, що були необхідні відповідно до законодавства України.

Для забезпечення надійного управління охороною та протипожежною безпекою університету, здійснення в установленому порядку оповіщень про загрозу та виникнення надзвичайної ситуації було створено Службу безпеки, охорони і надзвичайних ситуацій. Її діяльність регламентується Положенням Про службу безпеки, охорони і надзвичайних ситуацій [49].

Система оцінки праці регулюється Положенням про рейтингову систему оцінки діяльності науково-педагогічних працівників ОНТУ, де визначається методика проведення підрахунку рейтингової оцінки НПП (див. додаток Г).

Оплата праці. Норми часу для планування й обліку навчально-методичної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників ОНТУ встановлені в Положенні про організацію освітнього процесу[50]. Зразок наказу про встановлення доплат працівникам університету щодо визначення додаткових виплат та премій працівникам можна знайти на сайті ОНТУ в розділі Відділ кадрів.

Гарантії та пільги працівників. Нагляд за додержанням законодавства про відпустки здійснюється Державною службою України з питань праці. Відповідно до Конституції України, Закону України «Про відпустки» [12], Кодексу законів про працю України розроблені Методичні рекомендації про види та порядок надання відпусток працівникам ОНТУ [34], що визначають право працівників на різні види відпусток та регулюють їх надання. На сайт ОНТУ додані: Зразок наказу для надання відпустки, а також Зразок наказу для надання відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, Зразок наказу для надання відпустки без збереження заробітної плати до досягнення дитиною чотирьох років.

Звільнення та припинення трудового договору. Законодавством України визначаються правила звільнення працівників, в тому числі за власним бажанням та за ініціативою роботодавця. [28] Зразок наказу про звільнення з роботи працівників університету можна знайти на сайті ОНТУ в розділі Відділ кадрів.

Правила внутрішнього розпорядку в академії визначають порядок прийняття на роботу та звільнення працівників ОНТУ.

ОНТУ дотримується вимог трудового законодавства України, що забезпечує захист прав працівників та сприяє створенню комфортної робочої атмосфери. Важливо враховувати, що можуть існувати особливі правила та нормативи, які визначаються внутрішніми документами ЗВО.

2. *Врахування міжнародних стандартів* в управлінні персоналом допомагає ЗВО бути конкурентоспроможним на світовому рівні, привертати та утримувати висококваліфікованих працівників та надавати студентам високоякісну освіту, що відповідає міжнародним стандартам.

Стратегія розвитку ОНТУ в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення від 2023 року закріпила важливу операційну ціль - інтеграція ОНТУ в Європейський та Світовий освітній і науковий простір, запровадження кращого закордонного досвіду в діяльність університету. Серед завдань університету закріплено: розвиток співпраці з закордонними компаніями, фірмами, організаціями і фондами з метою ознайомлення з результатами наукових досліджень науковців університету та проведення наукових досліджень на їх замовлення; організація і проведення спільних наукових досліджень з науковцями закордонних університетів; забезпечення спільних публікацій науковців ОНТУ з науковцями закордонних університетів; залучення до викладання в університеті закордонних науково-педагогічних працівників; розвиток співпраці з міжнародними організаціями щодо сприяння вивчення та удосконалення англійської мови; аналіз діяльності міжнародних організацій за професійними спрямуваннями нашого університету та участь в їх роботі; розширення обсягів закордонного стажування викладачів ОНТУ та інші. [72]

Вважаємо, управління персоналом ОНТУ має відбуватись за урахуванням міжнародних стандартів на двох рівнях:

- 1) глобальний рівень стандартизації
- 2) міжнародна взаємодія та партнерство закладів вищої освіти.

До глобального рівня стандартизації пропонуємо віднести:

- *адаптацію до міжнародних стандартів освіти*, адже врахування міжнародних стандартів дозволяє ЗВО адаптувати свою систему управління персоналом до світових стандартів та принципів для забезпечення високого рівня освіти;

- *міжнародна акредитація та сертифікати*, тобто отримання міжнародних сертифікацій та проходження процедур міжнародної акредитації, що підтверджують відповідність міжнародним стандартам.

Впровадження та застосування міжнародного стандарту ISO 9001:2015 в ОНТУ відіграє вагомую роль для покращення якості управління персоналом та оптимізації процесів навчання та досліджень. ISO 9001:2015 допомагає ефективно використовувати ресурси університету, включаючи фінансові, кадрові та інші, що сприяє підвищенню ефективності. [37] Управління ОНТУ як системою дозволяє покращити взаємозв'язки між різними підсистемами, взаємодіяти зі студентами та працівниками, враховуючи їхні потреби та вимоги.

В 2022 році ОНТУ була розроблена та затверджена Політика ОНТУ в галузі якості, яка серед інших закріпила і такі міжнародні пріоритетні напрямки як:

- ✓ розвиток партнерських відносин з провідними виробничими та науково-дослідними центрами за профілем діяльності ЗВО, в тому числі закордонними;
- ✓ інтеграція в міжнародний освітній та науковий простір, в тому числі за допомогою реалізації заходів з мовної підготовки та підвищення академічної мобільності студентів, викладачів та співробітників, розвитку програм «подвійних дипломів», та участь у міжнародних освітніх та/або наукових проєктах та програмах, залучення до спільної роботи провідних зарубіжних фахівців;
- ✓ розвиток освітньої діяльності за кордоном. [53]

Також ЗВО можуть розвивати міжнародні партнерства та мережі співпраці, які будуть сприяти обміну знаннями та розширенню можливостей для студентів і персоналу. Тому на рівні міжнародної взаємодії та партнерства хочемо виділили:

- міжнародні програми та ініціативи, в яких ОНТУ бере або може брати участь і які спрямовані на розвиток освіти та управління персоналом;
- міжнародний рекрутинг та обмін кадрами для забезпечення різноманітності та високого рівня експертизи в університеті.

В контексті міжнародної взаємодії та партнерства вважаю доцільно виділити Еразмус+ – програму міжнародної співпраці Європейського Союзу з іншими країнами світу у сфері освіти, молоді та спорту. Ця програма дозволяє студентам, викладачам і персоналу ЗВО за допомогою грантів отримати можливість навчатися, викладати або працювати в інших країнах-учасницях програми. Залучення ОНТУ до програми Еразмус+ забезпечує доступ до новітніх методик та ресурсів, що сприяє розвитку академічного і професійного потенціалу, підвищенню якості наукових досліджень.

Також, програма Еразмус+ передбачає можливість для ОНТУ отримати фінансову підтримку для реалізації міжнародних проектів та ініціатив. Бюджет оновленої Програми 2021-2027 рр. Еразмус+ понад 28 мільярдів євро, а це майже вдвічі більше фінансування порівняно з попередньою Програмою 2014-2020 рр., (в якій ОНТУ також брав участь), і це дозволяє Програмі бути більш інклюзивною, цифровою та екологічною. У 2022 році в ОНТУ діяли понад десяток міжнародних програм "Erasmus+", а також були подані заявки на співпрацю до ще десяти закордонних ЗВО. [47]

Загалом міжнародні програми сприяють культурному обміну та розумінню різноманітності. На сьогоднішній день ОНТУ є членом наступних міжнародних асоціацій: STR SHARE Center, Black Sea Universities Network (BSUN), International Council for Open and Distance Education (ICDE), European Federation of Food Science and Technology (EFFoST), The Magna Charta Observatory, La fondation pour la formation hôtelière та інші.

Участь у міжнародних проектах та обміні сприяє підвищенню престижу та конкурентоспроможності ОНТУ. На даний час діють угоди про співпрацю ОНТУ з більш ніж 60 зарубіжними університетами і організаціями з двадцяти п'яти країн. Про рівень міжнародної співпраці ОНТУ свідчить те, що більш ніж 40

працівників ОНТУ щорічно відряджаються закордон, і приблизно така ж кількість іноземців відвідує ОНТУ. [4]

3. *Програми розвитку персоналу, їх мотивація та заохочення* в Одеському Національному Технологічному Університеті (ОНТУ) мають бути спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників для ефективного виконання своїх професійних обов'язків. Програми розвитку персоналу можуть бути реалізовані через (рис.2.6) :

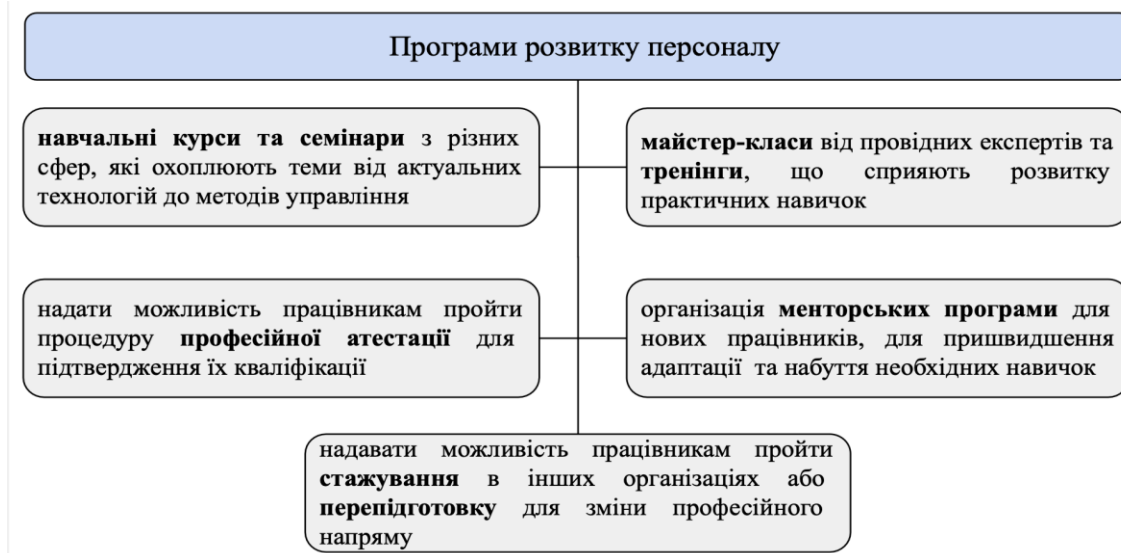


Рис. 2.6. Програми розвитку персоналу

Джерело: сформовано автором

У 2022 році було забезпечено роботу *Вищої школи педагогічної майстерності* (ВШПМ) ОНТУ, яка була спрямована на вивчення та ознайомлення з сучасними інноваційними технологіями навчання й виховання; впровадження в освітній процес ефективних методик та методичних прийомів; вивчення та впровадження в практику передового педагогічного досвіду, сучасних інноваційних методів викладання та виховання у вищій школі. Основним завданням ВШПМ є підвищення професійних, психолого-педагогічних та комунікативних компетенцій викладачів для покращення якості навчання і виховання здобувачів освіти. Забезпечено виконання навчального плану підвищення педагогічної майстерності викладачів випускаючих кафедр університету. [25]

Серед можливостей, що надає ОНТУ для педагогічних та науково-педагогічних працівників в останньому кварталі 2023 року є Міжнародне стажування за програмою підвищення кваліфікації «Фандрейзинг та організація проєктної діяльності в закладах освіти: європейський досвід», що проводиться в рамках міжнародного співробітництва Польщі та України. Метою заходу є скласти в учасників стажування загальне уявлення щодо проєктного менеджменту та сформувані практичні навички розробки власних освітніх проєктів. [36]

Система оцінки та стимулювання працівників встановлює порядок оцінки працівників, нагородження за досягнення та стимулювання високої продуктивності праці. Метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками.[20]

Стратегія розвитку ОНТУ в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України передбачає розробку і запровадження системи рейтингового оцінювання досягнень і результатів діяльності науково-педагогічних працівників; запровадження системи нормування та оцінювання результативності роботи науково-педагогічних працівників у другій половині дня. [72]

Відповідно до п. 5.21 Розділу 5 «Оплата праці» Колективного договору ОНТУ на 2022-2026 роки [30] розроблено Положення Про Раду з бюджетного планування та заохочення працівників ОНТУ. Серед основних завдань Ради є вдосконалення системи заохочення працівників і здобувачів вищої освіти Університету; прозорий, справедливий розгляд питань про нагородження працівників Університету за різними видами преміювання: за підсумками навчальної, наукової, науково-методичної, фінансово- господарської та виробничої діяльності, визначення розміру преміювання працівників відповідно до Положення про преміювання і матеріальну допомогу ОНТУ; визначення видів і розмірів надбавок до посадових окладів працівників та визначення осіб, які подані на заохочення. [48]

Проте, для забезпечення високої продуктивності

важливо постійно розвивати систему мотивації та заохочення, щоб працівники відчували себе цінними та мотивованими.

4. Найбільш трудомістким процесом для ОНТУ вважаємо *своєчасну адаптацію до змін у законодавстві*, що пов'язано зі специфікою функціонування сфери вищої освіти в Україні в умовах сучасності.

Одним із основних інструментів стратегічного управління організацією є SWOT-аналіз. Т.В. Лазоренко визначає SWOT – аналіз (аббревіатура англійських слів: strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities - можливості та threats - загрози) як з'ясування сильних і слабких позицій організації, виявленні можливостей та загроз зовнішнього середовища, визначення експертним методом сили їх впливу на діяльність організації. [46, с.61]

Для ЗВО сутність SWOT-аналізу полягає в розділенні чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток навчального закладу, на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози та з'ясуванні ситуації у ЗВО в цілому, та на ринку освітніх послуг, загроз його подальшого розвитку та існування. Розробляємо SWOT матрицю для ОНТУ, проаналізувавши фактори внутрішнього і зовнішнього середовища (табл.2.4).

Таблиця 2.4

SWOT матриця для ОНТУ

ОТ	О-можливості	Т-загрози
SW	1. Перспективи міжнародного обміну викладачами, міжнародний рекрутинг 2. Допомога студентам у працевлаштуванні, в тому числі в ОНТУ 3. Достатньо високий рівень конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. 4. Відповідність тенденціям розвитку освіти у світі.	1. Наявність сильних конкурентів на ринку надання освітніх послуг. 2. Переважна більшість викладачів - сумісники. 3. Дистанційне навчання не завжди сприяє підвищенню якості надання освітніх послуг. 4. Збільшення частки студентів, які пов'язують навчання та роботу. 5. Нестабільна політично-економічна ситуація в Україні. 6. Недостатнє державне фінансування

S-сильні сторони	S*O	S*T
1. Наявність сучасних науково-дослідницьких лабораторій. 2. Висококваліфікований склад викладачів. 3. Участь студентів та викладачів у міжнародних проектах. 4. Наявність студентського самоврядування.	Завдяки наявності сучасних навчальних лабораторій та висококваліфікованого складу викладачів університет може досягти високого рівня конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.	Завдяки висококваліфікованим викладачам та участі в міжнародних проектах можливе залучення додаткових позабюджетних коштів на діяльність та розвиток ОНТУ.
W-слабкі сторони	W*O	W*T
1. Недостатній рівень системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу. 2. Недостатня матеріальна вмотивованість НПП. 4. Непривабливі умови проживання в гуртожитках. 5. Недостатнє фінансування власних наукових досліджень.	Завдяки можливості міжнародного обміну можна створити гарні умови для підвищення кваліфікації викладачів, а також управлінського персоналу.	Недостатній рівень системи державного фінансування і брак коштів на виплати заробітної плати, а також недофінансування власних наукових досліджень приводить до недостатньої вмотивованості викладачів, і як наслідок зменшення кількості викладачів.

Джерело: сформовано автором

За результатами проведеного SWOT – аналізу можемо відзначити, що ОНТУ має хороший потенціал для подальшого розвитку та може бути конкурентоспроможним серед закладів вищої освіти.

Паралельно зі SWOT - аналізом потрібно провести PEST – аналіз. Л.С. Шевченко зазначає, що PEST – аналіз – це аналіз, який спрямований на дослідження факторів переважно макросередовища (зовнішнього), які прямо чи опосередковано впливають на організацію [77, с.62]. PEST розшифровується як аббревіатура:

- P – political-legal (політично-правові),
- e – economic (економічні),
- s – socio-cultural (соціально-культурні),
- t – technological (технологічні фактори).

Матриця PEST– аналізу наведена в табл. 2.5

Матриця PEST

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Політична нестабільність 2. Війна в Україні 3. Зміщення фокусу з розвитку освітньої політики 4. Колізії та прогалини у законодавчій базі 5. Політичне протистояння у Верховній раді при прийнятті законодавчих рішень	1. Недостатнє державне фінансування ЗВО та наукової діяльності, нераціональне використання бюджетних коштів 2. Нестабільний курс валют 3. Інфляція 4. Загальнодержавне зростання цін на навчання 5. Корупція на більшості ланок
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Демографічний стан - відтік населення 2. Погіршення рівня життя населення 3. Зміна структури доходів населення 4. Незадоволення рівнем оплати праці науково-педагогічних працівників	1. Технологічні зміни 2. Інноваційні зміни 3. Модернізація обладнання 4. Інформаційні та комунікаційні зміни 5. Розвиток мережі Інтернет

Джерело: сформовано автором

Зазначені обставини вимагають швидких та ефективних рішень для забезпечення безпеки студентів і персоналу, а також для збереження якості освітнього процесу. Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р схвалено Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [73] та Операційний план її реалізації у 2022-2024 роках [45], що визначає пріоритети системи вищої освіти, а також головні характеристики, що будуть сформовані до 2032 року. Документ передбачає реалізацію 5-ти стратегічних цілей (рис 2.7):

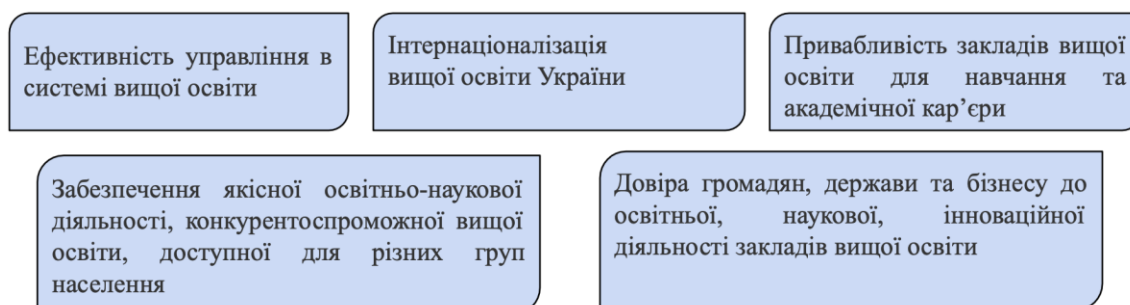


Рис 2.7. Стратегічні цілі вищої освіти

Джерело: Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [73]

Очікуваним результатом реалізації Стратегії є створення сучасної ефективної системи вищої освіти, яка задовольняє потреби громадян, економіки

та суспільства, має гідну репутацію та є конкурентоспроможною на внутрішньому та світовому ринку освітніх послуг.

Таким чином, *специфіку оновленого правового регулювання* вищої освіти в Україні під час карантину та воєнного стану визначають (рис. 2.8):

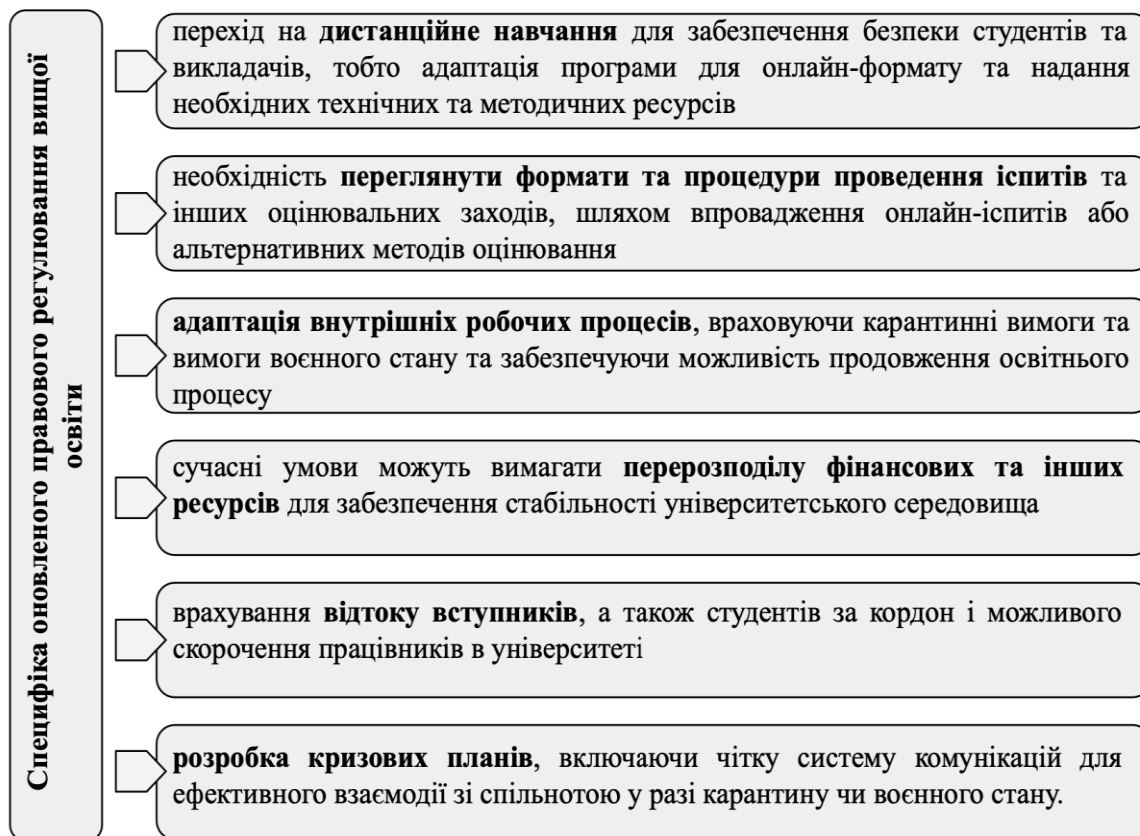


Рис. 2.8. Специфіка оновленого правового регулювання вищої освіти в Україні

Джерело: сформовано автором

Керівництво та юридичний відділ ОНТУ повинні вивчати та враховувати будь-які зміни у законодавстві, що пов'язані також з карантинном та воєнним станом, та своєчасно адаптувати свої політики та процедури. З урахуванням теперішньої ситуації, завдання та заходи з реалізації потребуватимуть коригування, проте стратегічні цілі та ключові завдання залишаються незмінними. Застосування гнучких стратегій та вчасне реагування на зміни можуть допомогти ОНТУ забезпечити надання якісної освіти та управління в умовах непередбачених обставин.

2.3. Виявлення та аналіз правових проблем управління персоналом ОНТУ

Статут ОНТУ визначає Одеський національний технологічний університет як автономний та самоврядний заклад вищої освіти зі статусом національного, який є державною бюджетною установою й належить до сфери управління Міністерства освіти і науки України. На базі цього можна стверджувати, що діяльність ОНТУ як державного ЗВО провадиться в правовому полі України, тому вважаємо доцільно розглядати проблеми управління персоналом університету в двох аспектах:

- проблеми та прогалини правового регулювання трудових відносин в сфері вищої освіти на законодавчому рівні в Україні;
- прогалини у власній внутрішній нормативно-правовій базі ЗВО ОНТУ.

На жаль, сьогодні не можна говорити про подолання кризи державного регулювання сфери вищої освіти і формування цілеспрямованої довгострокової освітньої політики, пріоритети в якій на середньострокову перспективу віддаються державним ЗВО. В умовах реформування вищої школи актуалізується питання дотримання вимог законодавства про працю України під час *укладання трудових договорів із викладацьким складом ЗВО*. Із внесенням змін до ст.102-1 КЗпП України, втратою чинності постанови Кабінету Міністрів України від 03 квітня 1993 р. № 245 «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» [57], а також наказу Мінпраці, Мін'юсту і Мінфіну від 28 червня 1993 р. № 43 «Про затвердження Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ та організацій» [58] виникли певні *колізії та прогалини у механізмі правового регулювання роботи за сумісництвом науково-педагогічних працівників*. Загострили цю проблему й оновлені Методичні рекомендації Національного агентства з питань запобігання корупції від 21.10.2022 №13 [35], окремі положення яких вказують на виникнення потенційного конфлікту інтересів у керівника закладу вищої освіти у випадку здійснення ним викладацької діяльності на умовах внутрішнього сумісництва. [8]

Скасування Переліку робіт, які не вважаються сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій № 245 [57] позбавляє можливості багатьох висококваліфікованих фахівців, серед яких педагогічні, науково-педагогічні працівники, а також працівники відділів та управлінь освіти, інших органів, які переважно є викладачами, виконувати зазначені види робіт впродовж основного робочого часу, забезпечуючи налагоджений освітній процес. [22]

Також до загальнодержавних проблем управління персоналом в ЗВО вважаю, що доцільно віднести проблеми пов'язані з державним фінансуванням. Саме рівень фінансування визначає можливості ОНТУ щодо оплати праці викладацького складу, адміністративного персоналу та дослідницьких груп, стимулювання персоналу, а також надання соціальних пакетів та розвитку інфраструктури для комфортної праці.

Державна фінансова підтримка освітньої політики на сьогоднішній день не відповідає реальним потребам і цілям. Стратегічна піраміда розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки серед ключових проблем визначає саме недостатній рівень фінансування системи вищої освіти в цілому та неефективне управління та використання ресурсів, що породжує в свою чергу неконкурентні заробітну плату та умови праці працівників ЗВО. [73]

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» фінансування державних вищих навчальних закладів здійснюється за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення на оплату послуг з підготовки фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів та за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством, з дотриманням принципів цільового та ефективного використання коштів, публічності та прозорості в ухваленні рішень. [5] У Реєстрі суб'єктів освітньої діяльності «Заклади вищої освіти» Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) станом на 1 січня 2023 р. було представлено 736 закладів вищої освіти. За формами власності заклади вищої освіти розподіляються таким чином: 439 — державної форми власності, 49 — комунальної та 248 — приватної (рис. 2.9) [64]

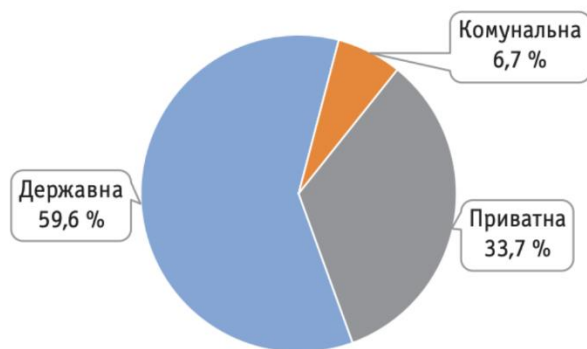


Рис. 2.9. Розподіл ЗВО за формами власності в Україні на 2023 рік

Джерело: [64]

За такої кількості ЗВО державного фінансування вистачає лише на утримання наявної матеріальної бази, базові зарплати працівникам та комунальні платежі. Для підвищення зарплат науково-педагогічним працівникам, модернізації, закупівлі сучасного обладнання, фінансування наукових досліджень потрібні додаткові витрати. Тут доцільно згадати прогалину в законодавстві - на державному рівні *досі не внесені зміни до законодавства, які в повній мірі будуть регламентувати порядок створення і функціонування сталих фондів (ендавментів)* в закладах вищої освіти України.

У Державному бюджеті України на 2023 рік були передбачені видатки на освіту в розмірі 31,8 млрд грн (що менше майже на 4 млрд грн ніж в 2021 році та на 1,5 млрд ніж в 2022 році), серед яких: 22,5 млрд грн – підготовка кадрів закладами вищої та фахової передвищої освіти та 0,5 млрд грн – забезпечення діяльності Національного фонду досліджень, грантової підтримки наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) досліджень; на наукову і науково-технічну діяльність були передбачені видатки в обсязі 11,9 млрд грн, із яких за загальним фондом державного бюджету – 8,2 млрд гривень (в тому числі 1,1 млрд грн (тільки близько 10%) обсягу видатків на ЗВО та наукові установи сфери управління МОН України). [65]

В умовах воєнного стану можна прослідувати, що основний напрям державної політики в галузі вищої освіти України – це, на жаль, економія на ресурсах, якими забезпечується існування галузі, та економія через об'єднання навчальних закладів. Такі заходи часто виявляються недоцільними, так як ведуть

до зниження якості освіти через зменшення кількості викладачів. Це твердження підтверджують дані Звіту про наукову діяльність у ОНТУ у 2022 році [24] - поступове зменшення науково-педагогічних працівників, рис 2.10.

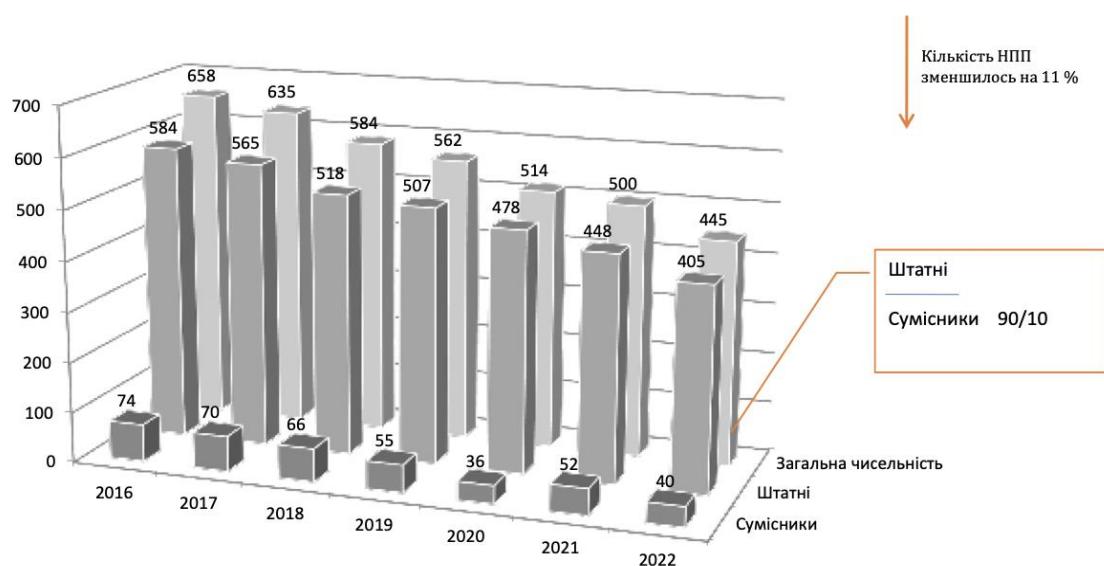
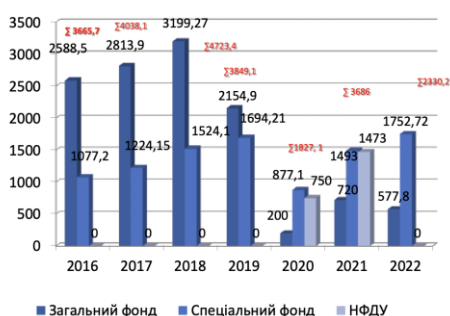


Рис. 2.10. Кадровий склад ОНТУ

Джерело: статистичні дані ОНТУ [24]

Зменшення фінансування науково-технічної діяльності в ОНТУ впродовж останніх років та фінансування на одного науково-педагогічного працівника (рис. 2.11) підтверджують також статистичні дані Звіту про Наукову діяльність ОНТУ у 2022 році. [24]

Фінансування науково-технічної діяльності



Фінансування, тис. грн на 1 НПП

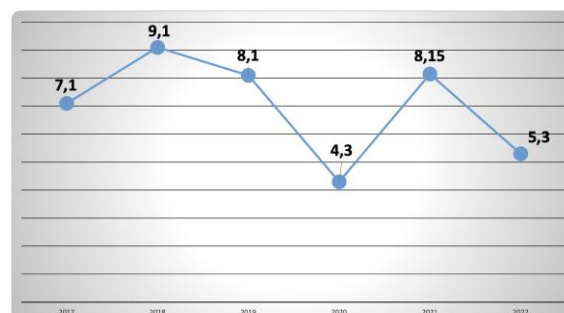


Рис. 2.11. Фінансування науково-технічної діяльності та фінансування на одного науково-педагогічного працівника в ОНТУ

Джерело: статистичні дані ОНТУ [24]

А отже, наявне *фінансове забезпечення*, та як наслідок *система матеріального стимулювання* в ОНТУ потребує оптимізації та удосконалення.

В Україні на сьогодні відсутнє нормативне регулювання питання організації процесу професійного розвитку управлінського персоналу університетів (крім управлінського персоналу, вперше призначеного на посаду). П.4 ст.60 ЗУ “Про вищу освіту” України визначено, що для управлінського персоналу, як і для всіх науково-педагогічних працівників, університет має забезпечити підвищення кваліфікації та стажування не рідше одного разу на п’ять років. [5] Для вперше призначених на посаду представників управлінського персоналу обов’язкове проходження підвищення кваліфікації відповідно до займаної посади протягом двох перших років роботи, а обсяги такого підвищення кваліфікації визначає вчена рада.[54] Удосконалення кваліфікації керівного персоналу в освіті в Україні здійснюється в закладах вищої освіти за спеціальностями: «Управління навчальним закладом», «Педагогіка вищої школи», «Адміністративний менеджмент», а також в аспірантурі й докторантурі за відповідними спеціальностями. [60] Незважаючи на це, рівень управлінської компетентності керівників навчальних закладів є загалом «недостатній, ... що не в останню чергу зумовлено дефіцитом пропозицій відповідних освітніх послуг, що надають навчальні заклади, та браком коштів на їхню оплату»[43].

На сьогоднішній день всебічно нормативно не регламентовані ні на державному, ні на рівні ОНТУ основні механізми розвитку управлінського персоналу університету: механізм конкурсного відбору, механізм адаптації на посаді, механізм професійного розвитку, механізм оцінювання управлінського персоналу. Основними прогалинами в нормативно-правовій базі механізму оцінювання управлінського персоналу в Україні є:

- відсутній професійний стандарт, відповідно до якого можна оцінювати діяльність управлінського персоналу ЗВО;
- не розроблені чіткі критерії оцінки розвитку професійних компетентностей управлінського персоналу університетів.

Пропонуємо також розглянути прогалини у власне внутрішній нормативно-правовій базі ОНТУ. Одним із основних чинників, який вплинув на необхідність оновлення нормативно-правової бази була реорганізація

університету. Відповідно до наказу МОН України від 18.08.2021 року №918 «Про зміну типу та перейменування Одеської національної академії харчових технологій та її відокремлених структурних підрозділів» Одеській національній академії харчових технологій було змінено тип та перейменовано на Одеський національний технологічний університет, який є правонаступником Одеської національної академії харчових технологій. [39] Нова структура та функції університету потребували внесення змін в нормативно-правову базу для відповідності вимогам і стандартам законодавства.

Аналізуючи документацію ОНТУ, можна дійти до висновку, що переважна більшість існуючих нормативно-правових актів університету, що стосуються управління персоналом оновлена після реорганізації, проте виявлено деякі неточності або застарілі відомості в таких актах:

1. Нагляд за додержанням законодавства про відпустки здійснюється Державною службою України з питань праці, однак в Методичних рекомендаціях про види та порядок надання відпусток працівникам ОНТУ використана застаріла назва органу - Державна інспекція з питань охорони праці. [34]
2. Правила внутрішнього розпорядку в академії, що визначають порядок роботи та порядок прийняття на роботу та звільнення працівників ОНТУ від 2004 року мають бути оновлені у зв'язку з карантинними обмеженнями та воєнним станом, а також назва документу містить слово “академія”, що не відповідає типу ЗВО на сьогоднішній день. [56]
3. Наказ ОНТУ про перелік структурних підрозділів від 30.12.2022 р., що визначає організаційну структуру ВНЗ до складу Ректорату не відносить власне Ректора, проте, вважаємо, посада Ректора як очільника ЗВО обов'язково має бути присутня в складі Ректорату. [40]
4. Недостатньо регламентовані системи матеріального стимулювання персоналу.

На порядку денному є також *ефективне використання інформаційних систем* для супроводу освітнього процесу та управління персоналом в ОНТУ. Відповідно до ст. 32 ЗУ “Про вищу освіту” ОНТУ зобов'язаний оприлюднювати на офіційному веб-сайті, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб

інформацію про реалізацію своїх прав і виконання зобов'язань.[5] В умовах воєнного стану та карантинних обмежень госто постає питання постійного оновлення даних на офіційному сайті ЗВО *для забезпечення вільного доступу до інформації* про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації. На сьогоднішній день деякі розділи офіційного сайту ОНТУ містять застарілу інформацію, функціонально незручні та неструктуровані. Наприклад, розділ про міжнародну програму для викладачів та студентів Еразмус+ містить інформацію, що була актуальна до 2020 року. Також, чинним є Колективний договір ОНТУ на 2022-2026 роки, проте на сайті останнє оновлення документу датується ще 2015-2016 рр., що унеможливує отримання працівниками швидкого доступу до публічної інформації.

Висновки до розділу 2

Одеський Національний Технологічний Університет є вищим освітнім закладом України та здійснює освітню та наукову діяльність у сфері технологій та інженерії. Для досягнення своїх цілей та ефективного функціонування ОНТУ використовує власну організаційну структуру та має різноманітний склад персоналу, що відповідає вимогам законодавства України у сфері вищої освіти. До структури ОНТУ входить: ректорат, на чолі з ректором, інститути, що включають різноманітні кафедри, факультети на чолі з деканами, науково-технічна бібліотека ОНТУ, різноманітні відділи, центри, ІТ-лабораторія, служби та інші підрозділи, що забезпечують функціонування та підтримку інфраструктури університету. Склад персоналу ОНТУ у 2023 році налічує 464 науково-педагогічних працівника, у тому числі: доктори наук, професори – 85 (18,3 %), кандидати наук, доценти – 281 (60,50%) та 98 працівників без ступеня.

ОНТУ має досить розвинену систему управління персоналом. Проте, для ефективної роботи, подальшого розвитку та досягнення стратегічних цілей університету, важливо продовжувати аналізувати та вдосконалювати цю систему, враховувати сучасні тенденції та потреби.

Проаналізовано нормативно-правову базу ОНТУ щодо управління персоналом з точки зору її відповідності трудовому законодавству України; врахування міжнародних стандартів; специфіки вищої освіти в Україні та відповідно своєчасної адаптації нормативно-правових актів ОНТУ до змін у законодавстві; а також розглянуто питання фінансування та деякі аспекти програм розвитку, мотивації та заохочення персоналу.

Виявлено низку проблем в управлінні персоналом, які зумовлені недостатнім фінансуванням ОНТУ та як наслідок низький рівень матеріальної мотивації та заохочення НПП; колізії та прогалини у механізмі правового регулювання роботи за сумісництвом науково-педагогічних працівників; недостатнє нормативне регулювання питання організації процесу професійного розвитку управлінського персоналу університету, деякі прогалини у власне наявній документації ОНТУ та неповноцінне забезпечення доступу до інформації на сайті університету.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОНТУ

3.1. Виявлення можливих шляхів покращення та розробка рекомендацій для оптимізації правового регулювання управління персоналом ОНТУ

Вирішення проблем управління персоналом Одеського національного технологічного університету, які пов'язані з недостатнім фінансуванням.

Не дивлячись на багатоканальність фінансування, основним джерелом фінансового забезпечення державних ЗВО, в тому числі і ОНТУ, залишаються бюджетні кошти. 9 листопада 2023 року ВРУ прийняла проект Закону України «Про державний бюджет України на 2024 рік», в якому, попри надскладну ситуацію в країні, збільшено фінансування сфери освіти. На наступний рік на освіту заклали майже на 22% більше, ніж 2023 року — 171,2 млрд гривень, з них 148,8 млрд – загальний фонд МОН. Так, наприклад, освітню субвенцію збільшено, якщо порівняти з 2023 роком (87,5 млрд грн). *Це дасть змогу підвищити зарплати педагогічним працівникам: на 10,4% з 1 січня і ще на 12,6% з 1 квітня (за тарифною сіткою).* Однак, на Фонд розвитку вищої та фахової передвищої освіти виділено тільки 240 млн грн, що демонструє зміщення фокусу державної політики з фінансування ЗВО на Нову українську школу – ключову реформу Міністерства освіти і науки. [65]

Фінансування науки збільшено на понад 20% - на Національний фонд досліджень і грантову підтримку науковців виділено 610,4 млн грн. Державна фінансова політика зосереджена на трьох важливих напрямках:

- тематичні прикладні дослідження та цільові розробки на замовлення від міністерств та державних служб;
- точкове фінансування та підтримка проектів молодих вчених;
- Performance-based Research Funding, тобто розподіл базового фінансування між університетами відповідно до їх наукових результатів. [3]

В рамках державного регулювання та з огляду на критичність проблеми недофінансування ЗВО було б доцільно:

- ефективно формувати державні замовлення та фінансування навчання спеціалістів тих професій, які потрібні державним структурам, органам місцевого самоврядування та державним службам;
- визначити роль стейкхолдерів, які за умовами сучасного ринку мають стати головними в управлінні та розподілі місць, квот, ліцензій за категоріями професій, відстежувати, які професії потрібніші, більш затребувані, мають попит, а якими є перенасичення ринку, і це також має впливати на вартість такого навчання;
- прирівняти державні ЗВО до приватних, щоб у всіх ЗВО були однакові можливості залучення інвестицій;
- прийняти Закон «Про ендавмент фонди», що дозволить ЗВО користуватись пасивним доходом від залучених коштів для фінансування будь-яких цільових програм. Для створення ендавмент фондів необхідно створити належне фінансове середовище для їх розвитку, законодавчу базу для створення, функціонування та контролю за коштами цих фондів.

Для стимулювання благодійності в освіті доцільно активно використовувати міжнародний досвід пільгового оподаткування для благодійних організацій, приватних осіб і бізнесу (зниження податку на прибуток, податку на майно, дарування або успадкування, надання податкового кредиту і т.д.). Крім цього, необхідно створювати асоціації і профільні об'єднання благодійників, єдині інформаційні майданчики для встановлення контактів між керівниками благодійних фондів, місцевими органами влади і ЗВО. Такий підхід дозволить акумулювати фінансові резерви для розвитку сучасної науки і фундаментальних досліджень.

В рамках ОНТУ для вирішення проблеми недофінансування доцільно провести такі заходи:

Провести *аналіз фінансових потреб* університету для визначення обсягу додаткових коштів, які потрібні для покращення системи заходів управління

персоналом та провести *аналіз внутрішніх ресурсів* та можливостей для їх оптимізації, адже ефективне використання власних ресурсів може допомогти зменшити потребу у додатковому фінансуванні.

Диверсифікація джерел фінансування: Створення ефективної фінансової стратегії щодо залучення додаткових фінансових ресурсів, включаючи можливості грантів, спонсорську підтримку, партнерство з приватним сектором тощо. В практиці фінансового забезпечення ЗВО позабюджетні джерела фінансування поділяються на дві групи: засоби від позабюджетної діяльності (підприємницької та іншої діяльності, що приносить дохід), та цільові засоби. За чинним законодавством до першої групи відносять додаткові платні послуги і доходи від використання майна, що перебуває у державній власності (оренда) [74], до другої – благодійні пожертви фізичних та юридичних осіб, гранти вітчизняних і міжнародних організацій; добровільні внески у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, одержаних від підприємств, установ, організацій та фізичних осіб. [2, с. 140]

Розвиток фандрайзингу: Залучення благодійної допомоги від декількох категорій жертводавців (випускників, благодійних фондів, підприємств). У такий спосіб жертводавці реалізують власні економічні чи інші інтереси (оптимізація оподаткування, зацікавленість у підтримці ЗВО, який готує для них кадри, реклама, престиж, підвищення корпоративного іміджу тощо). ОНТУ може використовувати такі види фандрайзингу (рис.3.1):

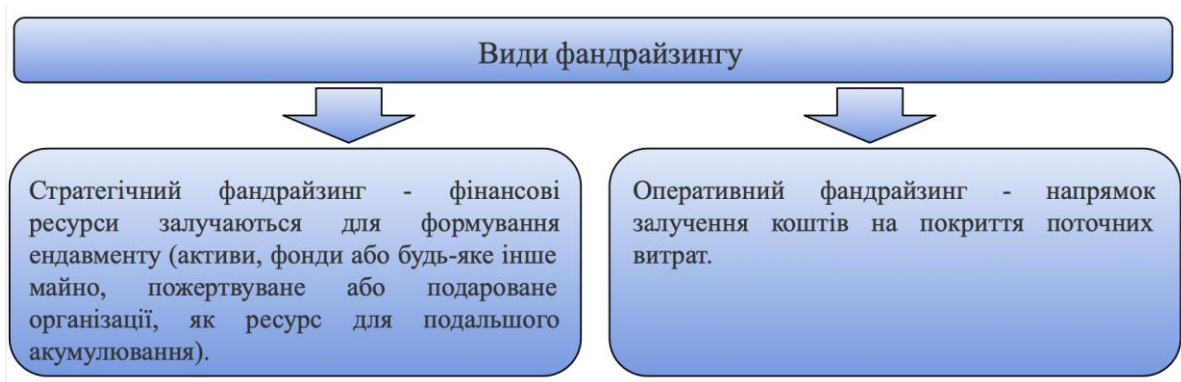


Рис.3.1. Види фандрайзингу

Джерело: сформовано автором на основі [33, с. 23–24]

Стратегічний фандрайзинг є найбільш прийнятною формою залучення коштів як для ОНТУ, так і для сторони, що здійснює фінансування через наявність чітких цілей використання коштів, можливість залучення значних фінансових джерел при низьких витратах на фандрайзинг. Оперативний фандрайзинг є менш ефективною формою залучення коштів, оскільки кошти, що надходять, не мають цільового призначення (використовуються для виплати заробітної плати, покриття комунальних та матеріальних витрат, тому знижується зацікавленість донорів у фінансуванні). Найчастіше жертводавці виділяють кошти на дослідження, науково-дослідні роботи, певні заходи, освітні тури, іменні стипендії, ремонт навчальних корпусів та аудиторій.

ОНТУ, якщо планує вдатися до благодійності, повинен визначитись: або створювати ендавмент, або скористатися підтримкою сторонніх благодійних фондів. Ст. 1 п. 22 Закону України «Про вищу освіту» визначає ендавмент (або сталий фонд ЗВО) як суму коштів або вартість іншого майна, призначена для інвестування або капіталізації терміном не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються закладом вищої освіти з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою. [5] Закон не обмежує склад ендавменту лише готівковими коштами, уможлиблюючи належність до нього й іншого майна, що має вартість. Використання ендавменту ЗВО має регулюватись його *статутом*, в якому встановлюються: юридичний статус та структура фонду; цілі, порядок формування, напрями і порядок використання цільового капіталу та доходу від нього; структура і порядок формування органів фонду; засади інформаційної політики фонду; обмеження щодо здійснення операцій із майном, що складає цільовий капітал; загальні засади правочину довірчого управління майном, що складає цільовий капітал тощо. [33, с. 23–24]

Своєчасне оновлення та внесення змін до нормативно-правової бази в Одеському національному технологічному університеті може бути забезпечено наступними способами:

Створення комітету/групи для оновлення нормативної бази.

Встановлення відповідальності за перевірку та оновлення діючих нормативних актів у відповідності зі змінами в законодавстві. Формування спеціальної команди або робочої групи, яка відповідатиме за моніторинг та вивчення змін в законодавстві та аналіз впливу цих змін на університет. Також можна залучати юридичних консультантів, які будуть відповідати за роз'яснення нових правових актів та їх впровадження у практику.

Постійні оновлення внутрішніх правил та політик. Регулярне оновлення внутрішніх правил, положень, інструкцій та політик ОНТУ відповідно до змін у законодавстві та організація навчань та семінарів для персоналу щодо оновлених нормативних актів та їх впливу на діяльність університету.

Активна комунікація з галузевими органами. Збереження активного зв'язку та співпраці з галузевими органами, які займаються регулюванням освітньої сфери для оперативного отримання інформації про зміни у законодавстві.

Варто перевірити також наявну нормативно-правову базу щодо управління персоналом ОНТУ на предмет необхідності внесення змін задля забезпечення відповідності діяльності університету законам і стандартам, а також для ефективного функціонування всіх його структурних підрозділів. Серед чинних нормативно-правових актів необхідно звернути увагу на:

1. Методичні рекомендації про види та порядок надання відпусток працівникам ОНТУ в тексті містить застарілу назва органу, що відповідає за нагляд за додержанням законодавства про відпустки - Державна інспекція з питань охорони праці. Згідно з чинним законодавством назва органу має бути змінена на Державну службу України з питань праці [12].
2. Правила внутрішнього розпорядку в академії, що визначають порядок роботи та порядок прийняття на роботу та звільнення працівників ОНТУ від 2004 року мають бути оновлені у зв'язку з карантинними обмеженнями та воєнним станом, а також назва документу, що містить слово "академії" має бути замінена на "ОНТУ" або "університеті", для відповідності типу ЗВО на сьогоднішній день.

3. Наказ ОНТУ про перелік структурних підрозділів від 30.12.2022 р., що визначає організаційну структуру ВНЗ: включити до складу Ректорату власне Ректора.

Оновлення веб-сайту та інформаційної політики задля забезпечення вільного доступу до нормативно-правової бази персоналу ОНТУ (рис.3.2).



Рис. 3.2. Оновлення веб-сайту та інформаційної політики ОНТУ

Джерело: розроблено автором

Актуалізація інформації. Проведення систематичного моніторингу та аналізу інформації, розміщеної на веб-сайті з метою забезпечення її актуальності для відвідувачів.

Структурований контент. Розробка проректорами, директорами навчально-наукових інститутів, деканами факультетів і завідуючими кафедрами структурованого контенту, який характеризує стан структурного підрозділу та результати його діяльності з метою генерації довідок і звітів

Автоматизація процесів:

- Запровадження системи електронних підписів керівників всіх структурних підрозділів.
- Електронна система документообігу та інтеграція програмного забезпечення.

Розроблення централізованої електронної системи для зберігання та обміну документами та інтеграція різних програм та інструментів для підвищення ефективності обробки документів. Звичайно, ОНТУ може формувати власну внутрішню систему електронного документообігу, проте

досить поширеними та зручними є наступні системи: Megapolis, АСУ «ЗВО», СЕД «АСКОД». Зокрема, АСУ «ЗВО» дає змогу автоматизувати управлінську діяльність загалом та документообіг загалом:

- електронна реєстрація, обробка даних й здійснення електронного документообігу у єдиній інформаційній системі для структурних підрозділів ЗВО окремо та ЗВО загалом;
- здійснення планування, контролю та аналізу навчальної діяльності;
- отримання оперативного доступу до інформації навчального процесу;
- формування єдиної системи звітів - і внутрішніх, і зовнішніх (сформованих згідно вимог МОН України);
- забезпечення безпеки даних із врахуванням вимог законодавства тощо.[76]

Підвищення доступності. Зробити інформацію щодо університету доступною, актуальною, структурованою та зрозумілою для студентів, персоналу та інших зацікавлених осіб.

Системність оновлення веб-сайту. З метою зменшення навантаження на персонал ОНТУ, посилення взаємодії з студентами, генерації свіжих ідей пропоную створення ініціативної групи з числа студентів кафедри автоматизації технологічних процесів і робототехнічних систем, кафедри комп'ютерної інженерії, що будуть залучатись до роботи ІТ-лабораторії ОНТУ. Ініціативна група може бути залучена до структуризації (UX) та оновлення контенту на офіційному веб-сайті. Також, це може бути активна розробка штучного інтелекту та використання його для автоматизації завдань, що повторюються, поліпшення процесу прийняття рішень.

3.2. Розробка відповідної документації

ОНТУ необхідно розвивати культуру благодійності, належним чином інформувати жертводавців про таку можливість, розробляти маркетингові стратегії щодо збільшення кількості жертводавців, обов'язково оновлювати інформацію на офіційному сайті ОНТУ про стан ендавмента тощо.

Документація, що вважаємо, допоможе ОНТУ ефективно планувати та реалізувати фандрайзингові проекти, привертати увагу до важливих ініціатив та забезпечувати прозорість у фінансових операціях наведена в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Документація, необхідна для планування та реалізації фандрайзингу

Стратегічний план фандрайзингу	Опис мети і цілей фандрайзингу	Чітке визначення, для чого потрібні кошти, та які завдання планується вирішити за їх допомогою
	Аналіз цільової аудиторії	Визначення потенційних донорів, спонсорів або партнерів для залучення фінансової підтримки. Опис стратегії та плану дій для збору коштів.
	Бюджет і ресурси	Прогнозований бюджет та ресурси, необхідні для виконання фандрайзингових ініціатив.
Проекти та пропозиції	Проекти для залучення фінансування	Опис конкретних проектів або програм, для яких шукається фінансування.
	Презентації для потенційних донорів	Матеріали, які використовуються для залучення уваги та підтримки пожертвувачів.
Договори та угоди	Угоди про співпрацю	Документи, які визначають умови співпраці та спонсорської підтримки.
Маркетингові матеріали	Промо-матеріали	Буклети, презентації, веб-сайт тощо для просування фандрайзингових ініціатив.

Джерело: розроблено автором

Лише за умови залучення додаткових коштів фінансування ОНТУ буде можливо говорити про заходи з підвищення ефективності управління персоналом через оптимізацію системи мотивації, забезпечення зростання сукупних доходів співробітників та раціональне співвідношення між ефективністю й результативністю співробітників і витратами. Для реалізації заходів щодо мотивації персоналу ОНТУ потрібна певна система нормативно-правових актів, що може включати:

Положення про соціальні пільги - нормативний акт, що визначає можливості отримання соціальних пільг і компенсацій, таких як медичне страхування,

пільгові кредити, підтримка участі у проєктах безоплатного стажування викладачів і аспірантів на провідних підприємствах України тощо.

Положення про кар'єрний розвиток та навчання - документ, що визначає можливості для працівників з підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, курсах, майстер-класах інших формах навчання для розвитку кар'єри.

Положення про преміювання науково-педагогічних працівників ОНТУ за публікаційну активність - документ, де визначаються умови та процедури винагороди працівників за досягнення певних цілей або виконання завдань.

Удосконалення нормативно-правової бази, щодо механізмів розвитку управлінського персоналу університету та її складових (рис.3.3).



Рис. 3.3. Механізм розвитку управлінського персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [67, с.34]

В рамках регулювання *механізму відбору персоналу*:

У контексті регулювання процесу відбору персоналу виконати такі завдання:

- у нормативно-правових актах необхідно чітко визначити критерії для визначення рівня управлінської компетентності претендента, який подає свою кандидатуру на посаду керівника, та проводити оцінку морально-етичних якостей кандидатів на управлінські посади;
- з метою реалізації принципу автономії рекомендується делегувати повноваження з відбору кандидатів на посаду ректора від МОН України до наглядової або вченої ради університету;
- запропонувати зміни до нормативно-правових актів, щоб уникнути можливості перебування на посаді керівника відповідного університету протягом більше ніж двох строків.

З точки зору удосконалення механізму адаптації персоналу:

- розширювати механізм адаптації як на фахівців без досвіду управлінської діяльності, так і на співробітників, що піднялися на посаді або прийшли ззовні та мають досвід управління;
- нормативно визначати початкові вимоги для нових працівників, враховуючи аналіз їхніх майбутніх службових обов'язків з врахуванням вже наявних компетентностей у галузі управління.

Можна використовувати наступний «план адаптаційних заходів»:

- обов'язкова спеціальна підготовка до професійної управлінської діяльності відповідно до займаної посади на основі проведеного аналізу компетентностей;
- призначити працівникові наставника (коуча, ментора, радника (колишнього керівника ЗВО України)) для надання необхідної допомоги і підтримки.

Можливо, в умовах воєнного стану адаптацію для управлінського персоналу варто прирівнювати до випробувального терміну, після завершення якого роботодавець має приймати рішення про «продовження співпраці з працівником або розірвання з ним трудової угоди».

Щодо удосконалення механізму професійного розвитку:

- встановити вимогу, згідно з якою особи, які вперше призначені на посади управлінського персоналу ОНТУ, повинні пройти підвищення кваліфікації відповідно до своєї посади протягом першого року роботи. Це сприятиме швидшій адаптації нових працівників до функціоналу та освоєнню їхніх обов'язків;
- скоротити інтервал між регулярними підвищеннями кваліфікації з 5 до 3 років, оскільки у світі щорічно стрімко оновлюються як теоретичні, так і професійні знання, у разі збільшується кількість інформації, що значною мірою впливає на ефективність ухвалених управлінським персоналом рішень та якість виконання посадових обов'язків.

Для створення нормативно-правової бази щодо регулювання оцінювання управлінського персоналу ОНТУ:

- розробити професійний стандарт управлінського персоналу;

– розробити критерії оцінювання розвитку професійних компетентностей управлінського персоналу ОНТУ. [67, с.34]

3.3. Визначення соціально-економічного ефекту запропонованих заходів

Ефективне управління персоналом – це важливий фактор результативності та конкурентоспроможності ОНТУ. Запропоновані заходи та рекомендації щодо нормативного врегулювання питань фінансування в ОНТУ можуть сприяти оптимізації фінансових ресурсів та покращенню управління персоналом шляхом залучення додаткових коштів. Адекватне фінансування дозволило б запропонувати привабливі умови праці для викладачів та дослідників і забезпечило б утримання висококваліфікованого персоналу та привертання нових талантів. Наявність власного сталого фонду гарантує ОНТУ надійну фінансову базу і стабільність реалізації довгострокових науково-дослідних програм, можливість залучення науково-педагогічних кадрів; матеріальну підтримку студентів та викладачів; створення оптимальних матеріально-технічних умов для здійснення освітнього процесу.

Створення нормативно-правової бази щодо залучення додаткових позабюджетних коштів надасть можливість для забезпечення додаткового матеріального стимулювання персоналу ОНТУ. З метою стимулювання наукової, освітньої, міжнародної і творчої активності, підвищення рівня фундаментальних і прикладних наукових досліджень науково-педагогічних працівників ОНТУ необхідно розробити Положення про преміювання працівників за публікаційну активність у календарному році у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних (далі – НБД) Scopus та Web of Science Core Collection.

Пропонуємо розглянути 2 моделі преміювання науково-педагогічних працівників ОНТУ в залежності від належності публікації до відповідного квартиля НБД. Квартиль Q — це своєрідна категорія «престижності» наукового журналу в наукометричній базі. Всього існує чотири квартилі Q1, Q2, Q3 і Q4,

при цьому Q1, Q2 — вважаються найпрестижнішими, до них входять найбільш рейтингові журнали, Q3, Q4 — менш престижні.

1) Преміювання може визначатись виходячи з посадового окладу НПП (див. табл.3.2) та пропорційно кількості співавторів у розмірі:

- 2 посадових окладів за кожен публікацію, що входить до Q1 НБД;
- 1 посадового окладу за публікацію, що входить до Q2 квартиля НБД;
- 0,5 посадового окладу за публікацію, що входить до Q3 квартиля НБД;
- 0,25 посадового окладу за публікацію, що входить до Q4 квартиля НБД.

Таблиця 3.2

Посадові оклади викладачів ЗВО 2023

ПОСАДОВІ ОКЛАДИ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ 2023				
Посади	Тарифний розряд ЄТС (Наказ № 557, штатний розпис ЗВО)	Тарифний коефіцієнт ЄТС (Постанова № 1298, Наказ № 557)	Посадовий оклад, грн (січень-грудень)	
			за тарифним коефіцієнтом – “чистий ЄТС” (Постанова № 1298)	збільшений, підвищення зарплати викладачам ЗВО (+ 11%, постанова № 36)*
Професорсько-викладацький склад				
викладач-стажист	15	2,58	7 464	8 285,04
асистент	16	2,79	8 071	8 958,81
викладач	17	3,00	8 679	9 633,69
старший викладач	18	3,21	9 287	10 308,57
доцент	19	3,42	9 894	10 982,34
професор	20	3,64	10 531	11 689,41
завідувач кафедри (якщо звання доцента)	19	3,42	9 894	10 982,34
завідувач кафедри (якщо звання професора)	21	3,85	11 138	12 363,18
Адміністративно-керівний персонал				
декан (якщо є звання доцента)	20	3,64	10 531	11 689,41
декан (якщо є звання професора)	21	3,85	11 138	12 363,18
проректори (з наукової, навчальної роботи і т.п.)	90% окладу ректора		11 352	11 629,47
перший проректор	95% окладу ректора		11 982	12 275,49
ректор	24	4,36	12 613	14 000,43

Джерело: розраховано автором

Тобто, за Розмір премії кожному автору P_a буде визначатись як:

$$P_a = \frac{O_a \times K_a}{N_a} \quad (3.1)$$

де O_a - розмір посадового окладу;

K_a - коефіцієнт публікації, відповідно до квартилю НБД (2 для Q1; 1 для Q2; 0,5 для Q3; 0,25 для Q4);

N_a - кількість співавторів статті.

1. При умові одноосібного авторства для *доцента* за публікацію:

- що входить до Q1 квартиля НБД: $10\,982,34 \times 2 = 21\,964,6$ грн.
- що входить до Q2 квартиля НБД: $10\,982,34 \times 1 = 10\,982,34$ грн.
- що входить до Q3 квартиля НБД: $10\,982,34 \times 0,5 = 5\,491,17$ грн.
- що входить до Q4 квартиля НБД: $10\,982,34 \times 0,25 = 2\,745,59$ грн.

2. При умові одноосібного авторства для *професора* за публікацію:

- що входить до Q1 квартиля НБД: $11\,689,41 \times 2 = 23\,378,82$ грн.
- що входить до Q2 квартиля НБД: $11\,689,41 \times 1 = 11\,689,41$ грн.
- що входить до Q3 квартиля НБД: $11\,689,41 \times 0,5 = 5\,844,71$ грн.
- що входить до Q4 квартиля НБД: $11\,689,41 \times 0,25 = 2\,922,35$ грн.

3. Для визначення суми премій при умові, що авторів було декілька, необхідно поділити наведені вище результати розрахунків на кількість співавторів.

Загалом за даними Звіту щодо публікаційної активності ОНТУ у 2022 році було опубліковано 88 публікацій (62 в Scopus та 26 в Web of Science). [80] Зазвичай, наукові публікації розробляються у співавторстві. Тож, при умові, що публікацію, яка входить до Q2 квартиля НБД розробили 2 доценти та 1 професор їх премії будуть складати:

- для кожного доцента: $10\,982,34 \times 1 / 3 = 3\,660,78$ грн.
- для професора: $11\,689,41 \times 1 / 3 = 3\,896,47$ грн.

2) Друга модель розрахунку враховує такі показники:

а) кількість статей, проіндексованих у Scopus та Web of Science Core Collection за минулий рік;

- б) кількість співавторів кожної статті;
- в) імпакт-фактор видання за даними (на час подання заявки) Web of Science та CiteScore за даними Scopus;
- г) кількість цитувань автора статті: загальна і за минулий рік.

Розмір премії кожному автору P_a за статтю визначається за формулою:

$$P_a = K_a \times S_a \quad (3.2)$$

де: K_a - коефіцієнт, який враховує публікаційну активність автора і визначається за формулою:

$$K_a = IF / N_a \times \left(1 + \frac{C_{\text{рік}}}{\sum C}\right) \quad (3.3)$$

де: IF - імпакт-фактор видання за даними (на час подання заявки) Web of Science та CiteScore за даними Scopus (не менше 0,5);

S_a - розмір єдиної преміальної ставки ;

N_a - кількість співавторів статті;

$C_{\text{рік}}$ - кількість цитат автора у минулому році;

$\sum C$ - загальна кількість цитат автора.

Розмір єдиної преміальної ставки визначається на рівні прожиткового мінімуму для працездатних осіб на 1 січня року, в якому здійснюється преміювання. З 1 січня 2023 року загальний прожитковий мінімум на одну особу в розрахунку на місяць становить 2589 грн.

При розрахунку коефіцієнта публікаційної активності кожного автора монографії чи розділу монографії імпакт-фактор IF встановлюється на рівні 2.

Для публікацій у високореєтингових виданнях застосовуються корегуючі коефіцієнти:

3 - стаття опублікована у журналі, що входить до списку Nature Index;

2 - стаття опублікована у журналі, що належить до квартилю Q1;

1,5 - стаття опублікована у журналі, що належить до квартилю Q2. Якщо журнал має кілька предметних областей з різними значеннями квартилей по кожній області, то корегуючий коефіцієнт приймається за вищим квартилем.

Обчислимо премії НПП за публікаційну активність за різних умов та дані заносимо в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Обчислення премій НПП за публікаційну активність (друга модель)

<i>Sa, грн.</i>	<i>IF</i>	<i>Na</i>	<i>Cрік</i>	<i>C</i>	<i>Ka</i>	<i>Pa, грн.</i>
2589	3	1	25	50	4,5	11 650,5
2589	2	1	15	50	2,6	6 731,4
2589	1,5	1	5	50	1,65	4 271,85
2589	3	2	25	50	2,25	5 825,25
2589	2	2	15	50	1,3	3 365,7
2589	1,5	2	5	50	0,83	2 135,93
2589	3	3	25	50	1,5	3 883,5
2589	2	3	15	50	0,87	2 243,8
2589	1,5	3	5	50	0,55	1 423,95

Джерело: розраховано автором

Друга модель визначення премій за публікаційну активність вбачається більш коректною, так як за основу має єдину преміальну ставку та враховує кількісні та якісні показники - кількість цитування автора за рік та загалом, імпаکت-фактор видання та кількість співавторів.

Запровадження Положення про публікаційну активність буде стимулювати НПП підвищувати рівень наукових досліджень та публікуватись у виданнях, що входять до списку Nature Index, належать до квартилю Q1 або квартилю Q2. А це в свою чергу вплине на покращення позицій ОНТУ в міжнародних рейтингах шляхом інтеграції результатів наукової та освітньої діяльності працівників та здобувачів вищої освіти.

Загалом, мотивовані співробітники демонструють більший інтерес та захопленість своєю роботою, мають тенденцію бути більш продуктивними та творчими, схильними до співпраці та взаємодії. Це сприяє покращенню якості

освітніх послуг та дослідницьких проектів. Мотивація НПП сприяє зниженню оборотності персоналу і збереженню кваліфікованих кадрів. Задоволеність працівників своєю роботою може позитивно вплинути на їхнє сприйняття ОНТУ як робочого середовища, а це призведе до покращення репутації університету та надасть можливість залучення нових талановитих кадрів.

Впровадження електронного документообігу в ОНТУ може мати кілька економічних переваг:

Зменшення витрат на папір, канцтовари і принтерську техніку та поштові відправлення.

Статистично один офісний працівник друкує в середньому до 40 сторінок в день, тобто $40 \text{ сторінок} * 252 \text{ робочих днів} = 10\,080$ аркушів паперу щороку. Вартість упаковки паперу на 500 аркушів ~ 100 грн (опт).

$10\,080 / 500 = 20,16$ упаковок паперу, тобто приблизно 20 упаковок паперу на рік необхідно одному співробітнику.

$20 * 100 \text{ грн} = 2000$ грн в рік вартість паперу на одного співробітника.

Звичайно, розуміємо що не весь персонал ОНТУ друкує таку кількість тексту, пропонуємо обчислити витрати на папір за рік при умові, що 10% НПП використовує таку кількість бумаги, оскільки частково ОНТУ вже використовує електронний документообіг.

$464 * 10\% = 46$ НПП

$46 * 2000 \text{ грн} = 92\,000$ грн на рік

Відмовившись від паперових документів можна потенційно зекономити мінімум 92 000 грн на рік лише на папері. Також необхідно враховувати вартість канцтоварів, принтерів, їх заправку та обслуговування.

Зменшення витрат на кур'єрські послуги. Відправлення одного листа поштою в структурні підрозділи університету, а також в інші органи та організації коштує ~ 20 грн (за даними вартості заказних листів Укрпошти). Електронний документообіг усуває потребу в кур'єрських послугах для доставки документів, знижуючи витрати на ці послуги.

Розрахуємо річну вартість витрат на кур'єрські послуги на рік при умові відправлення 3 листів за один робочий день:

$$20 \text{ грн} * 3 * 252 \text{ робочих днів} = 15\,120 \text{ грн на рік.}$$

Крім того, електронні документи не потребують фізичного зберігання на папері, а отже це дозволить використати звільнені квадратні метри (що були задіяні для зберігання архівів) для збільшення прибутку та скоротити витрати, пов'язані з обслуговуванням архівів.

Вартість підключення системи електронного документообігу АСУ “ВНЗ” Повна версія (Включає модулі: АС «Приймальна комісія», АС «Деканат», АС «Студмістечко») на 1 рік - 43 140 грн.

Навіть підсумувавши вартість паперу та вартість поштових відправлень на рік $92\,000 \text{ грн} + 15\,120 \text{ грн} = 107\,120 \text{ грн} > 43\,140 \text{ грн}$ (вартості АСУ “ВНЗ”), і стає очевидно, що запровадження системи електронного документообігу економічно ефективніше.

Економія часу співробітників. Понад 20% свого часу працівники витрачають на обмін паперовими документами та іншу паперову роботу. Варто також враховувати документи, у яких виявлені помилки, — їх відправка на доопрацювання також відтерміновує потрібний результат. Електронний документообіг може значно прискорити обіг документів, зменшивши час, необхідний для пересилання, розгляду та затвердження.

Розробка механізмів розвитку управлінського персоналу в ОНТУ може мати декілька економічних ефектів:

Ефективне управління ресурсами. Оптимальне використання фінансових ресурсів для розвитку персоналу може призвести до економії коштів, оскільки краще підготовлений персонал може ефективніше вирішувати завдання та уникати помилок. Інвестування в розвиток персоналу може зменшити втрати, пов'язані з погіршенням якості роботи через застарілість знань та навичок управлінського персоналу.

Застосування інновацій. Управлінський персонал, який має високий рівень професійної компетентності, може бути більш схильним до впровадження

інновацій та поліпшень, що сприяє розвитку ОНТУ. Високий рівень професійних навичок та знань управлінського персоналу сприяє оптимізації управлінських процесів.

Збільшення привабливості ОНТУ на ринку праці. Якщо ЗВО вкладає в розвиток свого управлінського персоналу, це може зробити заклад більш привабливим для талановитих працівників, що, в свою чергу, може знизити витрати на пошук та найм нових співробітників.

Своєчасне оновлення нормативно-правової бази в ОНТУ важливе для забезпечення відповідності діяльності університету законам і стандартам, а також для ефективного функціонування всіх його структурних підрозділів та може мати такий соціально-економічний ефект:

Оптимізація витрат. Адаптація нормативно-правових актів до поточних вимог сприяє усуненню неякісних або зайвих процедур, зменшить витрати на виконання непотрібних дій або спростить процеси, знизивши витрати на юридичні консультації, удосконалення системи документообігу тощо.

Підвищення ефективності роботи персоналу. Адекватна, зрозуміла, сучасна нормативно-правова база може покращити розуміння правил та обов'язків співробітниками, підвищує їх продуктивність та відповідальність. Вдосконалення нормативно-правової бази допомагає уникнути непорозумінь, помилок чи порушень правил, що потенційно може призвести до штрафів, судових витрат та погіршення репутації.

Збільшення привабливості для фінансування. Наявність у ОНТУ надійної та сучасної правової бази впливає на залучення нових інвесторів, спонсорів, донорів або стипендіатів, що в свою чергу може позитивно позначитися на фінансових потоках для подальшого розвитку. При постійній зміні зовнішніх умов позабюджетні кошти забезпечують системі вищої освіти необхідну гнучкість, на відміну від бюджетних коштів, які витрачаються строго за кошторисом, що перешкоджає будь-якому маневру ресурсами.

Покращення робочих умов. Вдосконалення нормативно-правової бази може призвести до створення кращих робочих умов для працівників, включаючи

поліпшення соціальних гарантій, охорони здоров'я, безпеки на роботі, а також балансу між професійним і особистим життям.

Висновки до розділу 3

Для покращення управління персоналом та оптимізації правового регулювання управління персоналом ОНТУ необхідно застосовувати комплексний підхід. Для вирішення проблем, пов'язаних з фінансуванням ОНТУ необхідна диверсифікація джерел фінансування - створення ефективної фінансової стратегії щодо залучення додаткових фінансових ресурсів, включаючи можливості грантів, спонсорську підтримку, партнерство з приватним сектором, формування ендавменту тощо та розробити відповідну нормативно-правову базу для цього.

Для оптимізації системи мотивації для персоналу необхідно розробити та втілити в життя такі положення: Положення про соціальні пільги, Положення про кар'єрний розвиток та навчання, Положення про преміювання за публікаційну активність. Необхідне удосконалення та(або) розробка нормативно-правової бази, що стосується механізмів розвитку управлінського персоналу університету, яке має регламентувати механізми відбору персоналу, адаптації, професійного розвитку та оцінювання управлінського персоналу ОНТУ.

Важливим є також своєчасне оновлення наявної нормативно-правової бази, її детальний аналіз на предмет необхідності внесення змін задля забезпечення відповідності діяльності університету законам і стандартам, а також для ефективного функціонування всіх його структурних підрозділів та провести оновлення веб-сайту та інформаційної політики задля забезпечення вільного доступу до нормативно-правової бази персоналу ОНТУ.

Соціально-економічні ефекти від запропонованих заходів з удосконалення нормативно-правової бази щодо управління персоналом ОНТУ: підвищення якості роботи персоналу, зростання продуктивності праці і як наслідок - її

результативність; покращення рівня наданих освітніх послуг; поліпшення мікроклімату в трудовому колективі та сприяння формуванню розвиненої корпоративної культури в ОНТУ; підвищення рівня мотивації працівників на підприємстві; допомога в досягненні професійних цілей та надання позитивної перспективи; формування у працівників нових навичок і вмінь у процесі підвищення кваліфікації, стимулювання творчого потенціалу; здійснення підготовки педагогічних кадрів до інновацій; підвищення самоповаги працівників; запобігання відтоку фахівців із ОНТУ і залучення нових висококваліфікованих працівників; збільшення фінансування ОНТУ та у цілому поліпшення його іміджу та позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

В ході проведення дослідження було встановлено, що специфіку нормативно-правової бази щодо управління персоналом вітчизняних ЗВО визначає те, що регулювання відбувається на стику двох галузей: трудового законодавства та законодавства, що регулює діяльність ЗВО в Україні.

Визначено, що система нормативно-правового забезпечення управління персоналом - це комплекс правил, законів та політик, які регулюють взаємовідносини між роботодавцем та працівниками і включає законодавчу базу (Закони України та підзаконні акти) та внутрішні правила та акти організацій (колективні договори, угоди). Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом містить декілька аспектів: виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин; розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру; підготовку пропозицій щодо зміни чинних актів чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу. Нормативно-правові акти, які регулюють управління людськими ресурсами в закладах вищої освіти України, можна класифікувати за наступними ознаками: юридичною силою, рівнем дії, напрямом дії та за функціональною спрямованістю.

Одеський Національний Технологічний Університет є державним закладом вищої освіти України та здійснює освітню та наукову діяльність у сфері технологій та інженерії. Для досягнення своїх цілей та ефективного функціонування ОНТУ використовує власну організаційну структуру, має різноманітний склад персоналу, в якій частка викладачів з науковими ступенями складає понад 78,9%, а також ОНТУ має досить розвинену систему управління персоналом, що відповідає вимогам законодавства України у сфері вищої освіти.

Проаналізовано нормативно-правову базу ОНТУ щодо управління персоналом з точки зору її відповідності трудовому законодавству України; врахування міжнародних стандартів; специфіки вищої освіти в Україні та

відповідно своєчасної адаптації нормативно-правових актів ОНТУ до змін макросередовища та змін у законодавстві.

Виявлено низку проблем в управлінні персоналом, які зумовлені недостатнім фінансуванням ОНТУ та як наслідок низький рівень матеріальної мотивації та заохочення персоналу та недостатньо розвинену систему нормативно-правових актів ОНТУ щ її регулює ; колізії та прогалини у механізмі правового регулювання роботи за сумісництвом науково-педагогічних працівників ЗВО; відсутність нормативного регулювання питання організації процесу професійного розвитку управлінського персоналу університету, деякі прогалини у власне наявній документації ОНТУ та неповноцінне забезпечення доступу до інформації на сайті університету.

Серед основних перспективних напрямів удосконалення нормативно-правового забезпечення управління персоналом ОНТУ запропоновано:

диверсифікація фінансування ОНТУ - розробка та впровадження нормативно-правової бази щодо залучення додаткових позабюджетних коштів – ендавментів;

розробка та впровадження деяких положень щодо забезпечення мотивації персоналу, в тому числі розглянуто позитивний ефект від запровадження Положення щодо преміювання публікаційної активності;

удосконалення та розробка нормативно-правової бази, що стосується механізмів відбору управлінського персоналу ОНТУ, його адаптації, професійного розвитку та оцінювання;

своєчасне оновлення наявної нормативно-правової бази, детальний аналіз її з метою визначення потреби у внесенні змін для відповідності законам і стандартам;

оновлення веб-сайту та інформаційної політики для забезпечення доступу персоналу ОНТУ до актуальної нормативно-правової бази, а також впровадження електронної системи документообігу.

Впровадження таких заходів дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, в тому числі управлінського та зростання продуктивності праці, що в кінцевому результаті призведе до покращення результативності університету. Збільшення фінансування ОНТУ та покращення його іміджу і позиції на ринку вищої освіти дасть змогу підвищити рівень мотивації працівників, а отже це дозволить запобігати відтоку кадрів з університету та приваблювати нових висококваліфікованих спеціалістів, надати їм позитивну перспективу для досягнення професійних цілей, що є важливим фактором в сучасних умовах нестабільності та невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритм дій проти епідемічних заходів в ОНТУ на період карантину у зв'язку поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) — [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/orders/orders_main/2020/Algorithm-of-actions-of-anti-epidemic-measures-in-ONAFT.pdf
2. Багаутдинова Н.Г. Вища школа сьогодні і завтра: шляхи подолання кризи. М.: Економіка, 2003. 484 с
3. Видатки на науку в бюджеті-2024 зросли на 20%: у МОН назвали три основні напрямки — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3784800-vidatki-na-nauku-v-budzeti2024-zrosli-na-20-u-mon-nazvali-tri-osnovni-napramki.html>
4. Відділ міжнародних грантів та академічної мобільності Центра міжнародної діяльності ОНТУ — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://inter.ontu.edu.ua/>
5. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 11.11.2023).
6. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення 11.11.2023).
7. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (дата звернення 11.11.2023).
8. Закон України «Про запобігання корупції» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 11.11.2023).
9. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 11.11.2023).
10. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 11.11.2023).
11. Закон України «Про авторське право і суміжні права» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text> (дата звернення 11.11.2023).
12. Закон України «Про відпустки» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.11.2023).
13. Закон України «Про зайнятість населення» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 11.11.2023).
14. Закон України «Про колективні договори і угоди» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення 11.11.2023).
15. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення 11.11.2023).

16. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.11.2023).
17. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення 11.11.2023).
18. Закон України «Про пенсійне забезпечення» No1788-12 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення 11.11.2023).
19. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.11.2023).
20. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення 11.11.2023).
21. Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. – 104 с.
22. Звернення Громадської організації «Спілка ректорів закладів вищої освіти України» від 11.11 2022 No 167 до Міністра освіти і науки України. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zvo.knu.ua/ua/news-1-3-262-zvernennya-do-ministra-osviti-i-nauki-ukraini> (дата звернення 11.11.2023).
23. Звіт за 2023 рік щодо кадрового стану ОНТУ

24. Звіт про наукову діяльність у ОНТУ у 2022 рік — [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/zvit_vice_rector_sw/2022/zvit_vice_rector_sw_2022-2.pdf
25. Звіт ректора Одеського національного технологічного університету за 2022 рік — [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/zvit_rector/zvit_rector_2022.pdf
26. Камінський Б. Особливості управління професорсько-викладацьким персоналом вищих навчальних закладів України: реалії минулого та сьогодення. Економічний аналіз. 2022, Том 32. № 4. С. 249-255. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.249>
27. Класифікатор професій ДК 00395 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#n2> (дата звернення 11.11.2023).
28. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08/print1477916104578204> (дата звернення 11.11.2023).
29. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак, О. В. Щиголь // Економіка харчової промисловості. - 2011. - № 4. - С. 52-55. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2011_4_15
30. Колективний договір ОНТУ на 2022-2026 роки
31. Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.11.2023).
32. Корпоративний кодекс ОНТУ — [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1C1tH4xoXp0ug0aPXWV_8a6RoJCu5KYjV/view

33. Кушнір М. Ендавмент як правове увиразнення спроможностей державного управління: зарубіжний досвід та національна перспектива. Ефективність державного управління. Збірник наукових праць, 2012. Вип. 30. С. 22–28.
34. Методичні рекомендації про види та порядок надання відпусток працівникам ОНТУ — [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/methodical_rec_granting_vacation_employees.pdf
35. Методичні рекомендації щодо застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання обмежень щодо запобігання корупції: роз'яснення Національного агентства з питань запобігання корупції від 22.10.2022 № 13. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/uk/test-na-vyuvavlennya-konfliktu-interesiv/> (дата звернення 11.11.2023).
36. Міжнародне стажування за програмою підвищення кваліфікації «Фандрейзинг та організація проєктної діяльності в закладах освіти: європейський досвід» — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://conference-ukraine.com.ua/ua/training/>
37. Міжнародний стандарт якості ISO 9001:2015 — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/standard-ISO-9001-2015-ua.pdf>
38. Назарова Г.В., Лаптева В.І. Дослідження нормативно-правового управління людськими ресурсами в Україні, 2017. — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/197264168.pdf>
39. Наказ Міністерства освіти і науки України від 18.08.2021 року № 918 «Про зміну типу та перейменування Одеської національної академії харчових технологій та її відокремлених структурних підрозділів» — [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://fst.ontu.edu.ua/files/mon_918_18082021.pdf
40. Наказ ОНТУ про перелік структурних підрозділів від 30.12.2022 р. — [Електронний ресурс]. Режим доступу :

- https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/orders/orders_main/2022/order-573-01-30-12-22.pdf
41. Наказ Про обмежувальні протиепідемічні заходи відповідно «червоного» рівня епідемічної небезпеки — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/order-339-01-20-10-21.pdf>
42. Наказ Про продовження адаптивного карантину та дотримання протиепідемічних заходів в умовах «жовтого» рівня епідемічної небезпеки поширення COVID-19 — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/About-restrictive-anti-epidemic-measures-according-to-the-yellow-level-of-epidemic-danger.pdf>
43. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / редкол.: В. Г. Кремень (голова) та ін.; за заг. ред. В. Г. Кременя; Нац. акад. пед. наук України. Київ: Педагогічна думка, 2016, 448 с. — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analitychni-materialy/7-natsionalna-dopovid-pro-stan-i-rozvitok-osviti-v-ukraini.pdf>
44. Никифорова В. Г. Управління персоналом / В. Г. Никифорова. — Одеса: Атлант, 2013. — 275 с.
45. Операційний план реалізації у 2022—2024 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Operatsiynyy.plan.SRVO-23.02.22.pdf>
46. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021, 166 с.

47. Офіційний сайт National Erasmus+ Office in Ukraine (EU-funded project) — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://erasmusplus.org.ua/opportunities/mozhlyvosti-dlya-organizaczij/>
48. Положення Про Раду з бюджетного планування та заохочення працівників ОНТУ — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Regulations-on-the-budget-planning-council-and-incentives-for-ONTU-employees.pdf>
49. Положення Про службу безпеки, охорони і надзвичайних ситуацій ОНТУ — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Regulations-security-labor-protection-emergency-service.pdf>
50. Положення про організацію освітнього процесу ОНТУ — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Provision-educat-process-ONUT.pdf>
51. Положення про попередження і протидії сексуальним домаганням та дискримінації в ОНТУ — [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Provisions the Prevention and Counteraction of Sexual Harassment.pdf](https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Provisions_the_Prevention_and_Counteraction_of_Sexual_Harassment.pdf)
52. Положення про ректорат ОНТУ — [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/provision_rectorat-ONUT.pdf
53. Політика ОНТУ в галузі якості — [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/ONUT_policy.pdf
54. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. No 800 (зі змінами; редакція від 31.12.2019, підстава No 1133-2019-п). Ст. 23. — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п#Text>
55. Посилкіна О. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Х.: НФаУ, 2015. – 517с.

56. Правила внутрішнього розпорядку в академії — [Електронний ресурс].
Режим доступу:
https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/collective_agreement_2015-2016.pdf
57. Про визнання такими, що втратили свою чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установа і організацій: постанова Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2022 р. № 1306. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1306-2022> (дата звернення 11.11.2023).
58. Про скасування наказу Мінпраці, Мін'юсту і Мінфіну від 28 червня 1993 р. № 43: розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2022 р. № 1047-р. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2022> (дата звернення 11.11.2023).
59. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (дата звернення 11.11.2023).
60. Протасова Н. Г. та ін. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. / за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ; Львів: НАДУ, 2012. 456 с.
61. Рекомендації щодо реагування та дій працівників та учасників освітнього процесу академії при отриманні інформації про погрозу вчинення теракту — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Recommendations-on-the-response-and-actions-about-the-threat-of-a-terrorist-attack.pdf>
62. Реєстр галузевих (міжгалузевих) угод / сайт Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://goo.gl/0aMd5u>
63. Реєстр галузевих (міжгалузевих) угод / сайт Федерації професійних спілок України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://goo.gl/XHZGpk>

64. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності «Заклади вищої освіти» Єдиної державної електронної бази з питань освіти — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://registry.edbo.gov.ua/>
65. Сайт Міністерства освіти і науки України: «Верховна Рада України ухвалила Держбюджет на 2024 рік: фінансування на освіту збільшено» — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://mon.gov.ua/ua/news/verhovna-rada-ukrayini-uhvalila-derzhbyudzheta-na-2024-rik-finansuvannya-na-osvitu-zbilsheno>
66. Сайт Міністерства освіти і науки України: «Рівні вищої освіти та наукові ступені» — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/rivni-vishoyi-osviti-ta-naukovi-stupeni>
67. Скиба Ю. та ін. Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану : монографія / Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван, О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. - 99 с.
68. Стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000. [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://en.wikipedia.org/wiki/Social_Accountability_8000
69. Стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000. [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://en.wikipedia.org/wiki/OHSAS_18000
70. Стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
71. Статут ОНТУ — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/statute-ONUT-2022.pdf>

72. Стратегія розвитку ОНТУ в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України від 2023 року — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/Long-term-Devel-Strategy-2027.pdf>
73. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки / Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
74. Тимчак В.В., Тимчак М.В. Економіко-правовий аспект позабюджетного фінансування закладів вищої освіти України — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/238637/237256>
75. Філінюк А. Г. Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності у вищому навчальному закладі третього – четвертого рівнів акредитації: Навчальний посібник / А. Г. Філінюк, В. І. Адамовський. – Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський державний університет: редакційно-видавничий відділ, 2010. – 306с.
76. Фещенко Є.А., Ганбарова Д.Д. Особливості ведення електронного документообігу суб'єктами господарювання в сучасних умовах — [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-2-114-24>
77. Шевченко Л. С. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с
78. Штатний розпис ОНТУ (включений до Колективного договору ОНТУ на 2022-2026 роки)
79. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямудич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

80. Щодо питань актуального стану публікаційної активності НПП ОНТУ у наукометричних базах Scopus та Web of science та проблематики підготовки науково-періодичних видань ОНТУ

*ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИЙОМУ НА РОБОТУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ РОБІТНИКІВ ТА СЛУЖБОВЦІВ

**Кісієліс-Швидка Ю., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник: Козак К. Б. д. е. н., професор**

У сучасному бізнес-середовищі в умовах воєнного стану, правове регулювання трудових відносин є ключовим елементом для забезпечення справедливості та захисту трудових прав робітників та службовців. Законодавство України включає ряд нормативно-правових актів, що визначають процедури найму і звільнення працівників, а також визначають їх права та обов'язки.

Основним етапом встановлення трудових відносин між працівником і роботодавцем є прийом на роботу. В Україні нормативне регулювання цього процесу передбачено Кодексом законів про працю України (далі - КЗпП), а також рядом інших законів та нормативно-правових актів, зокрема Законом України "Про зайнятість населення", Законом України "Про охорону праці", Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», Законом України «Про державну службу», Податковим кодексом України тощо.

Норми законодавства, що регулюють прийом на роботу працівника, зобов'язують дотримуватися певних процедур, включаючи подання заяви на роботу, представлення необхідних документів (паспорт, трудова книжка, освітній документ тощо), проходження медичного огляду (якщо передбачено законодавством) та інших обов'язкових процедур, які можуть бути встановлені законом або внутрішніми нормативними актами роботодавця. При цьому, прийом на роботу повинен бути здійснений на основі дотримання принципу рівних можливостей, тобто кожен кандидат на роботу має мати рівні можливості для працевлаштування, без будь-якої дискримінації за ознаками статі, віку, расової, національної, етнічної приналежності, релігії тощо. [6]

КЗпП встановлює, що прийом на роботу здійснюється на підставі трудового договору, що укладається між працівником і роботодавцем і який повинен містити важливі умови праці, такі як місце роботи, посада, умови праці, розмір оплати, тривалість робочого часу тощо. [2] Оформлення трудового договору прийняття на роботу реалізується шляхом видачі наказу про прийняття на роботу. Згідно зі стандартами, затвердженими Наказом Держкомстату України від 05.12.2008 р. № 489, передбачено типову форму № П-1 для оформлення такого наказу. [3] Проте, крім цієї типової форми, також допускається використання бланку підприємства для оформлення наказу.[4] Обов'язковим є також повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної

*ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»*

політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів. [5]

В березні 2022 р. було прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Стаття 2 цього закону визначає деякі особливості укладення трудового договору в умовах воєнного стану:

сторони за згодою визначають форму трудового договору (усна або письмова);

при укладенні трудового договору умова про випробування при прийнятті на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників;

роботодавці можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника (з метою оперативного залучення нових працівників до виконання роботи, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, в тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які внаслідок бойових дій евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустках, простої, тимчасово втратили працездатність або доля яких тимчасово невідома).[1]

Звільнення працівника є іншим важливим етапом в трудових відносинах. Норми КЗпП регламентують розірвання трудового договору і звільнення працівника у таких випадках:

За взаємною згодою сторін. Роботодавець і працівник можуть укласти письмову угоду про припинення трудового договору за взаємною згодою. У такому випадку сторони визначають умови припинення трудових відносин, включаючи виплату компенсації чи інших вигод працівнику.[2]

За ініціативою працівника. Працівник має право на звільнення за своїм бажанням, попередивши роботодавця у встановлений термін. У такому випадку працівник може бути зобов'язаний відшкодувати роботодавцю певні збитки, якщо це передбачено угодою або законом. Підстави для звільнення працівника за власним бажанням під час воєнного стану залишились такими ж, як і до його введення. У той же час, у зв'язку з веденням бойових дій у районах, в яких розташоване підприємство, установа, організація, та є загроза для життя і здоров'я працівника він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, зазначений у його заяві (крім випадків примусового залучення до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану, залучення до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури). [1]

За ініціативою роботодавця. Роботодавець може звільнити працівника у таких випадках: недостатній професійний рівень працівника, порушення трудових обов'язків, невиконання працівником встановлених правил та режиму роботи, економічні обставини (закриття підприємства, скорочення штату тощо), а також у випадках, передбачених законодавством.

*ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»*

Згідно з Кодексом законів про працю України, роботодавець повинен надати письмове попередження працівнику за певний строк до звільнення. [2]

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» передбачає можливість роботодавцям звільнити працівника під час тимчасової непрацездатності чи відпустки (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) – з першого дня виходу на роботу. Також, роботодавець може звільнити працівника у зв'язку з неможливістю забезпечення його роботою, визначеною трудовим договором, у зв'язку із знищенням (відсутністю) виробничих, організаційних та технічних умов, засобів виробництва або майна роботодавця внаслідок бойових дій, а також за відсутність працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль. Якщо внаслідок військової агресії неможливе надання та виконання роботи, закон допускає тимчасове призупинення дії трудового договору. Трудові відносини при цьому зберігаються. Про це роботодавець і працівник мають повідомити один одного в будь-який доступний спосіб. [1]

Проаналізувавши законодавство України можна дійти до висновку, що воно досить повно регламентує процедуру прийняття на роботу працівників та звільнення з роботи, закріплює права та обов'язки роботодавця та працівника. Крім того, на сьогоднішній день діють тимчасові норми, що регулюють трудові правовідносини під час воєнного стану.

Література

1. Вікторія Поліщук, Наталія Кайда, Алла Андрушко, Ганна Лисенко Застосування Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/zastosuvannia-zakonu-ukrayini-pro-organizaciiu-trudovix-vidnosin-v-umovax-vojenno-go-stanu>
2. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50. – Ст. 375.
3. Наказ Держкомстату України від 05.12.2008 № 489 Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці (Форми N П-1, П-2, П-3, П-4, П-5, П-6, П-7)
4. Наказ Мінпраці від 08.06.2001 № 260 «Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю, та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю»
5. Постанова КМУ від 17.06.2015 р. № 413 «Про порядок повідомлення Державній фіскальній службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу»
6. Ярошенко О. М. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376 с.

Вікові категорії працівників інших структурних підрозділів

Структурний підрозділ	Всього осіб	Молодь (18-35 років)		Пенсійного віку	
		осіб	%	осіб	%
Ректорат	16	7	44	1	6
Відділ аспірантури і докторантури	4	4	100	0	0
Відділ кадрів	9	0	0	6	67
Планово-фінансовий відділ	2	0	0	1	50
Юридичний відділ	1	0	0	0	0
Відділ з питань запобігання та виявлення корупції	1	1	100	0	0
Відділ внутрішнього аудиту	2	0	0	2	100
Центр прийому на навчання	5	2	40	0	0
Науково-технічна бібліотека ОНТУ	28	13	46	4	14
Фінансово-бухгалтерська служба	17	1	6	5	29
Служба охорони праці	2	1	50	1	50
Військово-мобілізаційний підрозділ	2	0	0	1	50
Архів	2	0	0	2	100

Структурний підрозділ	Всього осіб	Молодь (18-35 років)		Пенсійного віку	
		осіб	%	осіб	%
Відділ документообігу	1	0	0	1	100
Штаб цивільного захисту	2	1	50	1	50
Центр культури харчування	4	2	50	1	25
Навчально-оздоровчий спортивний комплекс	21	2	10	10	48
Спортивно-оздоровчий табір " <u>Південний Буг</u> "	8	0	0	4	50
Центр сприяння працевлаштуванню студентів і випускників	2	2	100	0	0
Підготовчий центр " <u>Стартовий факультет</u> "	6	1	17	3	50
Навчальний центр організації освітнього процесу	14	1	7	5	36
Центр інформаційно-комунікаційних технологій	12	3	25	3	25
Центр міжнародної діяльності	6	0	0	1	17
Науково-дослідницький інститут ОНТУ	12	2	17	6	50
Студентський клуб	5	0	0	4	80

Вікові категорії працівників інших структурних підрозділів (продовження)

Структурний підрозділ	Всього осіб	Молодь (18-35 років)		Пенсійного віку	
		осіб	%	осіб	%
Центр маркетингу, реклами та профорієнтаційної діяльності	12	4	33	0	0
Експлуатаційно-технічний відділ	3	0	0	2	67
Оперативна ремонтно-будівельна група	25	4	16	8	23
Господарський відділ	33	3	9	9	27
Студентське містечко ОНТУ	35	9	26	8	23
Гуртожиток № 2	7	0	0	4	57
Гуртожиток № 3	13	0	0	10	77
Гуртожиток № 4	4	0	0	4	100
Гуртожиток № 5	8	1	13	4	50
Гуртожиток № 7	7	0	0	5	71
Гуртожиток № 8	2	0	0	1	50
Кімнати для приїжджих	3	0	0	1	33

Структурний підрозділ	Всього осіб	Молодь (18-35 років)		Пенсійного віку	
		осіб	%	осіб	%
Транспортна служба	3	0	0	3	100
Служба головного механіка	15	0	0	9	60
Служба головного енергетика	10	1	10	3	30
Служба автоматичного телефонного зв'язку	5	0	0	2	40
Служба безпеки, охорони і надзвичайних ситуацій	44	2	4	34	77
Договірний відділ	6	1	50	1	50

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ПРИЙНЯТО

Вченою радою ОНТУ

від 14.11.2023 р. протокол № 7

введено в дію наказом ректора ОНТУ від

_____ р. № _____

«Про введення в дію Положень»

**ПОЛОЖЕННЯ ПРО РЕЙТИНГОВУ СИСТЕМУ ОЦІНКИ
ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ
ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

І. Загальні положення

1.1. Положення про рейтингову систему оцінки діяльності науково-педагогічних працівників Одеського національного технологічного університету (далі – Положення) розроблено відповідно до Закону України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти Одеського національного технологічного університету», «Положення про академічну доброчесність в Одеському національному технологічному університеті».

1.2. Метою запровадження рейтингової системи оцінки діяльності науково-педагогічних працівників (далі – НПП) в Одеському національному технологічному університеті (далі – ОНТУ) є:

- забезпечення ефективного моніторингу стану управління розвитком і підвищенням якості діяльності ОНТУ з урахуванням внеску до нього НПП;
- підвищення ефективності та результативності професійної діяльності НПП;
- накопичення статистичної інформації про динаміку розвитку кафедр, факультетів, інститутів;
- дотримання принципів прозорості та об'єктивності в оцінюванні діяльності НПП та структурних підрозділів ОНТУ;
- створення умов для здорової конкуренції у професорсько-викладацькому колективі;
- забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти в ОНТУ;
- визначення кращих НПП кафедр, факультетів, інститутів в ОНТУ за показниками рейтингу;
- формування системи матеріального і морального стимулювання діяльності НПП.

1.3. Це Положення регламентує порядок організації та проведення рейтингової оцінки діяльності НПП ОНТУ, визначає мету, основні завдання,

3. Методика проведення підрахунку рейтингової оцінки науково- педагогічних працівників

3.1 Оцінка науково-педагогічної діяльності викладачів ведеться за наступними напрямками:

- загальна характеристика НПП, у т.ч. адміністративна робота;
- навчальна та навчально-методична робота та використання сучасних інноваційних технологій НПП;
- наукова діяльність НПП та керівництво науковою роботою студентів НПП;
- робота з міжнародного напрямку;
- державне визнання, соціально-громадська, іміджева діяльність та навчально-виховна робота НПП.

3.2 Рейтинг НПП (R_v) – сума набраних балів за напрямками НПП) – це сума набраних балів за напрямками діяльності викладача, які мають відповідні бали за кожним видом діяльності, наведених у додатку 1.

$$R_v = R_{z.x.} + R_{nm} + R_n + R_{mn} + R_{vr},$$

де $R_{z.x.}$ – рейтинг за даними загальної характеристики НПП, у т.ч. за адміністративною роботою;

R_{nm} – рейтинг навчально-методичної роботи та використання сучасних інноваційних технологій НПП;

R_n – рейтинг наукової діяльності НПП та керівництво науковою роботою студентів НПП;

R_{mn} – рейтинг роботи викладача за міжнародним напрямом;

R_{vr} – рейтинг з державного визнання, соціально-громадської, іміджевої діяльності та навчально-виховної роботи НПП.