

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

тему: «Удосконалення системи управління персоналом

у закладах вищої освіти»

Здобувачки групи Мз-01с Акименко Любові Володимирівни

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

_____ Любов АКІМЕНКО

Керівник, завідувач кафедри,

доктор економічних наук, професор Ігор РЕКУНЕНКО _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ І. І. Рекуненко
(підпис)

_____ 20____ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Здобувачки групи Мз-01с Акименко Любові Володимирівни

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом у закладах вищої освіти», затверджена наказом №0563-УІ від 21.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 14.06.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом закладу вищої освіти, а також надання рекомендацій щодо її удосконалення.
4. Об'єкт дослідження: процес управління персоналом в закладах вищої освіти.
5. Предмет дослідження: теоретико-методологічні та практичні аспекти системи управління персоналом закладу вищої освіти.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі документів СумДУ.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи системи управління персоналом	27.05.2024 р.
II	Аналіз системи управління персоналом в Сумському державному університеті	02.06.2024 р.
III	Удосконалення системи управління Персоналом у СумДУ	05.06.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен розглянути теоретичні аспекти управління персоналом, сутність цього процесу, історичні передумови розвитку та особливості управління персоналом у закладах вищої освіти.

У розділі 2 студент повинен здійснити аналіз системи управління персоналом у

Сумському державному університеті, зокрема визначити її особливість та провести аналіз складових.

У розділі 3 студент повинен надати пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом у СумДУ, підвищення ефективності цього процесу, розробити модель удосконалення.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Завідувач кафедри Рекуненко І. І.		
2	Завідувач кафедри Рекуненко І. І.		
3	Завідувач кафедри Рекуненко І. І.		

9. Дата видачі завдання 19.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи
завідувач кафедри, д. е. н., професор Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

Завдання до виконання одержала Любов АКІМЕНКО

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Удосконалення системи управління персоналом у закладах вищої освіти» викладена на 60 сторінках, має 4 рисунки, 8 таблиць, 1 додаток, 43 використаних джерела.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в закладах вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти системи управління персоналом закладу вищої освіти.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом закладу вищої освіти, а також надання рекомендацій щодо її удосконалення.

Дослідження процесів здійснювалося порівняльним методом, що дозволило виявити динаміку змін, які відбувалися в процесі формування системи управління персоналом у СумДУ. Проведений аналіз дозволив оцінити ефективність впроваджених заходів управління персоналом, зокрема вплив запроваджених програм навчання та розвитку на розвиток компетентностей працівників.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у можливості подальшого використання рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом, зокрема покращення мотиваційної та стимулюючої системи, комфортності робочого середовища, подальший розвиток програм навчання з метою підвищення кваліфікації працівників, тощо.

Ключові слова: АНАЛІЗ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ПЕРСОНАЛ, НОРМАТИВНА БАЗА, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, СИСТЕМА НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ, СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Сутність процесу управління персоналом.....	8
1.2. Історичні передумови розвитку управління персоналом як науки.....	12
1.3. Особливості управління персоналом у закладах вищої освіти.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУМСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ.....	19
2.1. Загальна характеристика університету	19
2.2. Особливості системи управління персоналом в СумДУ.....	23
2.3. Аналіз складових системи управління персоналом університету.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУМДУ.....	43
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності процесу управління персоналом в СумДУ.....	43
3.2 Розробка моделі удосконалення системи управління персоналом СумДУ.....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Дослідження системи управління персоналом та її складових у закладах вищої освіти є вкрай актуальними в сучасному світі. В умовах швидких змін у сфері освіти, включаючи технологічні інновації, економічні й соціокультурні зміни, управління персоналом стає важливим фактором ефективності та конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Ефективне управління людськими ресурсами стає стратегічним завданням закладу, спрямованим на забезпечення його стабільності та розвитку, досягнення ним конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.

Актуальність даної теми полягає у постійній динаміці ринкових умов, що вимагає від навчальних закладів постійного адаптування до нових реалій та удосконалення своїх підходів до управління персоналом. Результати дослідження можуть стати підґрунтям для удосконалення стратегій кадрового забезпечення, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності закладу в сучасному освітньому середовищі.

Дослідження управління персоналом в цілому включають аналіз поточного стану управління персоналом, допомагають виявити проблемні напрямки та віднайти шляхи їх вирішення. У тому числі враховують дослідження розвитку кадрів, управління змінами, розробку політик щодо різних напрямів роботи з персоналом, включаючи найм, збереження та розвиток персоналу, а також вплив на процеси управління персоналом в освітянському середовищі різних культур, де існують і різні цінності, і різні уявлення про лідерство та взаємовідносини між лідером і підлеглим, і різні стилі та норми комунікацій, і різні уявлення про конфлікти та їх вирішення.

Необхідно відзначити, що управління персоналом в закладах вищої освіти має свої власні специфічні виклики і особливості, такі як: академічні свободи, гнучкість робочих графіків, розрізненість структури персоналу тощо. Тому його дослідження є важливими для розуміння та ефективного управління як персоналом, так і закладом вищої освіти в цілому.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в закладах вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти системи управління персоналом закладу вищої освіти.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом закладу вищої освіти, а також надання рекомендацій щодо її удосконалення.

Дослідження процесів здійснювалося порівняльним методом, що дозволило виявити динаміку змін, які відбувалися в процесі формування системи управління персоналом у СумДУ. Проведений аналіз дозволив оцінити ефективність впроваджених заходів управління персоналом, зокрема вплив запроваджених програм навчання та розвитку на розвиток компетентностей працівників.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів та висновку, викладена на 60 сторінках, має 4 рисунки, 8 таблиць, 1 додаток, 43 використаних джерела.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у можливості подальшого використання рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом, зокрема покращення мотиваційної та стимулюючої системи, комфортності робочого середовища, подальший розвиток програм навчання з метою підвищення кваліфікації працівників, тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність процесу управління персоналом

Підтвердженням багатогранності поняття «управління персоналом» і складності підходів до його розуміння й практичного застосування є певні розбіжності в думках учених щодо його сутності. І виникають вони через різні теорії, школи мислення, підходи та парадигми, які використовуються вченими для розуміння цього поняття, формування їхнього власного погляду на його визначення. Різні погляди вчених на це питання виникають через різні культурні, соціальні та історичні обставини, в яких вони знаходилися, культурні особливості, цінності тощо. Деякі вчені більше схиляються до технократичного підходу, де важливими є ефективність, процеси та системи управління, також є науковці, які підкреслюють гуманістичний аспект управління персоналом, наголошуючи на значенні індивідуальних потреб, мотивації та задоволеності працівників. В таблиці 1.1 описано теоретичні підходи до визначення управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Технократичний підхід	
Балабанова Л. В. (Балабанова, 2011, с. 18)	«процес реалізації функцій менеджменту»
Рульєв В. А. Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. (Рульєв, 2012, с. 12)	«системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі»
Храмов В. О., Бовтрук А. П. (Храмов, 2001, с. 17)	«частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації»
Гуманістичний підхід	
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. (Крушельницька, 2003, с. 16)	«управління персоналом передбачає системний планово організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
Армстронг М. (Армстронг, 1996, с. 49)	«стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу у компанії»

Як видно з таблиці 1.1, підходи до управління персоналом варіюються від технократичного до гуманістичного, кожен з яких підкреслює різні аспекти цього процесу. Один підхід акцентує увагу на систематизації, ефективності та функціональних частинах управління персоналом, розглядаючи його як процес реалізації менеджменту або організований процес відтворення та використання кадрів. Інший підхід наголошує на важливості індивідуальних потреб, мотивації та задоволеності працівників, підкреслюючи стратегічний та соціально-економічний підходи до управління персоналом, які сприяють розвитку потенціалу робочої сили і досягненню цілей організації.

Існують різні теорії, що підкреслюють важливість соціальних взаємовідносин між працівниками, які підвищують продуктивність та задоволення від роботи, у тому числі теорії мотивації працівників, як однієї зі складових системи управління персоналом, такі як: теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, теорія «Х» і «Y» МакГрегора, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорія мотивування Ф. Герцберга, теорія очікувань Віктора Врома і багато інших. Різні вчені надають перевагу різним підходам до мотивації, що відображається на їхньому розумінні сутності цієї складової системи управління персоналом. Деякі вчені більше акцентують увагу на ролі керівника у створенні ефективної робочої атмосфери, розвитку працівників та забезпеченні високої продуктивності, а інші вважають, що більше уваги необхідно приділяти ролі працівників, зокрема їхньому внеску у досягнення стратегічних цілей організації.

Не дивлячись на розбіжності в думках учених чи у формуванні їхнього власного погляду на це поняття, сутність управління персоналом полягає у забезпеченні того, щоб працівники були добре підготовлені, мотивовані та задоволені своєю роботою, і тоді результатом буде ефективне досягнення організацією своїх цілей. Існування різних точок зору та концепцій підтверджує те, що це процес, що включає в себе комплекс дій і стратегій, спрямованих на максимальну оптимізацію використання головного активу будь-якої організації – її людських ресурсів заради досягнення стратегічних цілей. Управління

персоналом є важливою функцією для ефективного функціонування кожної організації і сутність його якраз і полягає в організації та керуванні людськими ресурсами в межах організації з метою максимізації результативності працівників.

Комплекс взаємопов'язаних процесів, процедур та інших інструментів, спрямованих на ефективне управління людським капіталом в організації, є системою управління персоналом, що включає в себе різні складові, а саме:

- стратегічне управління персоналом, яке визначає стратегії та цілі, спрямовані на використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації в цілому та включає в себе саме розроблення цих політик, програм та процедур, спрямованих на залучення, утримання та розвиток персоналу;

- підбір персоналу, що має назву «рекрутинг», є процесом визначення потреб у персоналі, залучення та відбору кваліфікованих кандидатів для заповнення вакансій в організації та охоплює розробку оголошень про вакансії, проведення співбесід, аналіз резюме, тестування та оцінку кандидатів на посади, їхню адаптацію в організації та інші процедури прийому на роботу;

- оцінка та розвиток персоналу, що є політикою про його навчання та розвитку, процесами оцінки робочої ефективності персоналу, звітування, виявленням потреб у його розвитку, реалізацією програм навчання та розвитку для набуття навичок, підвищенням компетентності та продуктивності працівників, зокрема навчання на робочому місці, участь у семінарах, курсах, проходження стажування тощо;

- винагороди та стимулювання – це складова, що охоплює визначення систем винагород, компенсаційних пакетів, бонусів, можливості кар'єрного росту та інших стимулів з метою збереження персоналу та його мотивації для досягнення ними високих результатів і залучення їх до активної участі в житті організації;

- управління відносинами з персоналом включає в себе розробку політик та процедур щодо взаємодії з персоналом, розв’язання конфліктів, стимулювання комунікації та побудови позитивних відносин на робочих місцях;
- управління продуктивністю охоплює встановлення цілей продуктивності, її вимірювання й оцінку та розробку стратегій для її покращення.

На рисунку 1.1 візуалізовано елементи системи управління персоналом в організації.



Рисунок 1.1 – Система управління персоналом в організації

Усі ці складові взаємодіють між собою та утворюють інтегровану систему управління персоналом, спрямовану на досягнення конкурентоспроможності та забезпечення ефективної роботи персоналу в організації.

Управління персоналом організації реалізується шляхом здійснення кадрової політики, що включає набір стратегій, правил, процедур, принципів та практик, які визначають підхід організації до управління своїми працівниками, та відстежує їхню відповідність стратегічним цілям організації. Кадрова політика встановлює стандарти та процедури, які допомагають забезпечити стабільність та узгодженість управління персоналом в організації, регулює дії та поведінку персоналу відповідно до діючого законодавства, етичних норм і внутрішніх правил організації та визначає, які кроки необхідно зробити для досягнення поставлених цілей. Кадрова політика включає в себе як створення

сприятливого робочого середовища, так і навчання та розвиток персоналу, у тому числі забезпечення відповідності процедур чинному законодавству та внутрішнім положенням організації. Кадрова політика відіграє важливу роль у створенні ефективної та продуктивної організаційної культури, де персонал може досягати успіху, а організація може досягати своїх цілей.

1.2 Історичні передумови розвитку управління персоналом як науки

Управління людьми існує стільки ж, скільки існує і людство, ще з виникненням перших форм організацій, зокрема племен, кланів, громад тощо. У процесі розвитку економіки, переходу до ринкових відносин, появи великих організацій управління людьми вже перетворюється в особливу функцію управління, для якої необхідні спеціальні знання та навички. В кінці XVIII століття розвиток промисловості призвів до створення масових підприємств і збільшення чисельності робочої сили. Зростання розмірів підприємств і зміни у природі праці вимагали нових підходів до управління працівниками.

Розвиток управління персоналом як науки був визначений рядом історичних передумов, що включали економічні, соціальні, технологічні, культурні та інтелектуальні фактори. Початок процесу формування управління персоналом як науки відслідковується з кінця XIX – початку XX століття. Однією з основних подій, що започаткували розвиток управління персоналом, була індустріальна революція.

Управління персоналом базується на різних теоріях і концепціях, які виникали протягом часу. Суттєвий внесок у розуміння того, як керувати працівниками ефективно внесли праці таких вчених, як: Фредерік Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Анрі Файоль, Макс Вебер, Ельтон Майо, Дуглас МакГрегор, Абрахам Маслоу та інші. Вони вивчали методи оптимізації виробництва, мотивації працівників та вплив соціальних факторів на їхню продуктивність. Роботи Фредеріка Тейлора, що був основоположником школи наукового управління, підняли управління персоналом на новий рівень, а саме рівень

використання систематичних методів, оптимізували робочі процеси та підвищили продуктивність праці. Цей підхід ще називався «тейлоризм». Теорія наукового управління, розвинена Фредеріком Тейлором, стверджує, що ефективність робочого процесу може бути покращена саме через систематичний аналіз та оптимізацію робочих методів. Тейлор пропонував науково обґрунтований підхід до визначення оптимальних методів виконання роботи, що сприяло стандартизації та покращенню ефективності виробничих процесів, вивчення особистих здібностей працівників, їхнє навчання для досягнення ефективності праці. Тейлорівські принципи управління допомагали зменшити час і енергію, що витрачається працівниками, при цьому збільшуючи ефективність виконання роботи та сприяючи раціоналізації робочого дня. Здобутком школи наукового управління були і важливість заробітної плати та преміювання, розподіл відповідальності між керівником та працівником. Але іншим соціальним питанням належної уваги дослідники не приділяли. Вони надавали перевагу технічним і науковим сторонам управління та ігнорували або зводили до мінімуму важливість людського фактору, такого як мотивація, задоволеність роботою, комунікація тощо. Такий підхід розглядав замість людини тільки її функцію, тобто її працю з вимірами тривалості дій, витрат часу на певні операції тощо. Людина була як частина машини, а це не про мотивацію чи креативність. Концепція Тейлора та інших учених школи наукового управління побудована була на грубому розумінні особливостей людини, її внеску у виробництво, її значення, де оплата праці здійснювалася відповідно до обсягу виконуваної роботи, що звісно підвищувало зацікавленість працівника. Хоча концепція цієї школи мала свої переваги в удосконаленні виробничих процесів, вона також мала значні недоліки у відношенні до врахування людського фактору.

У ХХ ст. Анрі Файоль, що керував французькою вугільною компанією, разом з такими вченими, як британський консультант Ліндалл Урвік, американський дослідник і практик Гаррінгтон Емерсон, німецький соціолог Макс Вебер та багато інших внесли суттєвий внесок у розвиток управління

персоналом, запропонувавши принципи організації та управління, такі як: єдність команди, цільове керівництво та ділові принципи, про що і говорить їхня адміністративна теорія. Прихильники цієї школи визначали, що для забезпечення ефективної діяльності організації необхідно чітко унормувати відповідальність і відносини між працівниками та між працівниками й керівниками. Анрі Файоль сформував 14 принципів управління, які за своєю суттю і були принципами управління персоналом, зокрема це поділ праці, повноваження, відповідальність, єдність, винагорода, справедливість, ініціатива, корпоративний дух та інші, чим збагатив світову науку. В ідеях Анрі Файоля та Фредеріка Тейлора були відмінності, але вони мали і спільні припущення, зокрема такі, що для більшості людей праця була неприємним процесом, лише мала їх кількість мала бажання виконувати роботу, що працівники – це знаряддя праці і повинні виконувати накази, не обговорюючи їх, і окрім заробітної плати їх нічого не повинно цікавити. Тоді ж як досягнення гарних результатів завжди пов'язане із задоволенням працівників від виконання роботи.

В середині ХХ століття дослідження, проведені Ельтоном Майо та іншими ученими, підкреслили важливість соціальних та психологічних сторін управління персоналом. Теорія відносин, що виникла внаслідок цих досліджень, підкреслювала важливість соціальних взаємодій та взаємовідносин між працівниками для підвищення продуктивності. Концепція школи людських відносин, що набула поширення завдяки цим вченим, уже заперечувала сприйняття людини, як знаряддя праці, а пропагувала повагу до працівника, визнання працівником своєї корисності, своєї потреби. Предметом дослідження вже були почуття людини, його поведінка, його настрої тощо. Ельтон Майо вважав, що не можна нехтувати емоційним чинником, який керує людиною. На той час було новаторством усвідомлення того, що людський фактор є основним елементом ефективної діяльності організації.

Що мотивує працівників та як це можна використати для підвищення продуктивності досліджують теорії американських психологів Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Девіда МакКлелланда та теорія очікувань.

Теорія організаційної поведінки, розвинута цими вченими, вивчає соціальну взаємодію, мотивацію, комунікації, лідерство, шукає способи оптимізації робочого середовища. На відміну від школи людських відносин, цей підхід допомагав працівнику віднайти свої власні можливості. Вважалося, що якщо всіляко сприяти підвищенню ефективності роботи окремого працівника, то підвищиться і ефективність організації в цілому. Вагомим внеском у науку є модель потреб людини, розроблена А. Маслоу та дещо переглянута іншими вченими, як його послідовниками, такими як: К. Альдерфер та Д. Макклелланд та теорія очікувань В. Врума. Теорія полягала в тому, що після певних дій наступить конкретний результат: «зусилля – результат», тобто працівник очікує на підвищення за виконану роботу, «результат – винагорода», тобто працівник очікує винагороду за виконану роботу і «цінність заохочення» – відповідність винагороди результату. Усі ці теорії та багато інших утворюють базу для розуміння та практики управління персоналом у різних середовищах.

Рух за права працівників та соціальні реформи спонукали організації до змін у своїй політиці відносно працівників та створення більш людської політики управління. Вони стали більше звертати увагу на безпеку та умови праці, а також на розвиток систем компенсацій та різних соціальних пакетів. Впровадження нових технологій, таких як комп'ютери, інформаційні системи тощо, вимагало розвитку нових методів управління персоналом, зокрема, управління інформацією та автоматизацією процесів. Зростання глобальних ринків привело до більшого розмаїття культур та стандартів управління персоналом. Компанії стали звертати увагу на розвиток міжнародних кадрових стратегій та міжкультурного управління.

Усі ці історичні фактори об'єднавшись разом створили фундамент для сучасного розвитку управління персоналом як науки, що постійно вдосконалюється та адаптується до змін у суспільстві та бізнес-середовищі через подальше дослідження, збір даних, аналіз практики, впровадження технологій та інновацій тощо.

1.3 Особливості управління персоналом у закладах вищої освіти

Стратегічним ресурсом закладів вищої освіти на сьогодні є його персонал, для забезпечення результативності роботи якого необхідні механізми управління ним. Його знання, навички, уміння та досвід – це ресурс, який має стратегічний характер. Зміни ринкових умов вносять зміни і в систему вищої освіти: вища школа адаптується до ситуації (соціальної, економічної, демографічної тощо), що склалася, і поступово реформується. Управління персоналом у закладах вищої освіти має свої особливості через специфіку цієї галузі і воно повинно бути ефективним, що є критично важливим та має величезне значення для їхньої конкурентоспроможності. Система управління персоналом у закладах вищої освіти направлена на забезпечення якості освіти, проведення наукових досліджень, здійснення викладацької діяльності, ефективне функціонування адміністративних процесів та має стратегічне значення для досягнення місії та цілей. Заклади вищої освіти зазвичай відзначаються високим ступенем академічної свободи для викладачів та дослідників. Управління персоналом повинно бути таким, яке здатне зберігати цю свободу, забезпечуючи при цьому досягнення академічних та організаційних цілей. Оскільки персонал закладів вищої освіти включає в себе не лише викладачів, а й науковців, адміністративний персонал, бібліотекарів та інших спеціалістів, то система управління персоналом повинна враховувати цю різноманітність та специфіку потреб кожної категорії персоналу. Заклади вищої освіти покладають особливі зусилля на розвиток та збереження інтелектуального капіталу, розуміючи його цінність, адже він і є основною складовою їхнього активу. Тому вони невинно працюють над створенням стимулів для розвитку та утримання талановитих викладачів та дослідників. З ростом конкуренції між закладами вищої освіти, важливим стає приваблення та утримання найкращих та найбільш талановитих працівників у зв'язку з чим система управління персоналом включає розвиток ефективних стратегій прийому та утримання. Зазвичай заклади вищої освіти поєднують навчальну та дослідницьку діяльність і підтримка сприятливого середовища для

проведення досліджень та стимулювання науково-педагогічних працівників до активної дослідницької діяльності є важливою складовою системи управління персоналом. Управління персоналом закладу вищої освіти також включає в себе створення підтримуючого та стимулюючого середовища для студентів, зокрема програми підтримки студентської діяльності, консультативну підтримку та розвиток студентських послуг. Загалом, управління персоналом у закладах вищої освіти вимагає уваги до специфіки галузі та здатності адаптуватися до змін у сучасному університетському середовищі.

Але в системі управління персоналом закладів вищої освіти існує також і ряд проблем, які можуть значно вплинути на ефективність їхньої діяльності та досягнення цілей. Зростання конкуренції за кваліфікованим персоналом ускладнює збереження найкращих викладачів, науковців, вчених та управлінців. Фінансові скорочення та бюджетні обмеження призводять до скорочення фондів на оплату праці, розвиток персоналу та стимулювання працівників, а це прямо впливає на мотивацію та задоволеність працівників. Брак стимулів та систем заохочення у свою чергу може призвести до низької мотивації працівників та недостатнього визнання їхніх досягнень, що може мати, у свою чергу, значний вплив на продуктивність. Велика кількість адміністративних процедур та бюрократичних перешкод може ускладнити роботу викладачів та науковців, забираючи час та ресурси, які можна було б використати для навчання та дослідницької роботи. Періодичні зміни в політиці, законодавстві та фінансуванні призводять до нестабільності та невизначеності закладів вищої освіти, що може ускладнювати як управління їхнім персоналом, так реалізацію стратегічних цілей в цілому. Також управління персоналом може бути ускладненим мультикультурним середовищем з різноманітними цінностями та культурами, коли необхідно враховувати цю різноманітність та сприяти створенню сприятливого та інклюзивного середовища. На якість освітнього процесу також можуть негативно вплинути недостатність кваліфікованих кадрів та неправильне розподілення ресурсів, що може призвести або до недооцінки, або до перевантаження працівників. Ці проблеми вимагають уваги та

стратегічного підходу до управління персоналом для забезпечення ефективної роботи та досягнення поставлених цілей.

Ще більших проблем в управлінні персоналом зазнають заклади вищої освіти під час воєнних дій в країні, що можуть вплинути на усі сторони їхньої діяльності та поставити під загрозу навіть існування закладу взагалі. Підвищення ризику терористичних атак, нападів або інших форм насильства створює загрозу для безпеки персоналу та студентів, складності в організації навчального процесу, може призвести до пошкодження будівель та споруд тощо. Воєнні дії призводять до економічної нестабільності та інфляції в країні і, як наслідок, негативний вплив на фінансове забезпечення закладу і його здатність забезпечувати якісну освіту та умови праці. Воєнний конфлікт створює стресові умови як для персоналу, так і для студентів, може вплинути на їхню психічну та емоційну стійкість, та і психологічний стан взагалі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУМСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

2.1 Загальна характеристика університету

Історія існування Сумського державного університету починається у 1948 році з навчально-консультаційного пункту московського заочного інституту металопромисловості. У 1966 році він стає Сумською філією Харківського політехнічного інституту: і вже амбіції, і вже налаштування тільки на якість та успішність. У 1990 році після перетворення у Сумський фізико-технологічний інститут прийшло бачення щодо необхідності зміни формату діяльності в якості технічного закладу на класичний, багатoproфільний. З 1993 року відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 1993 року № 646 «Про вдосконалення мережі вищих навчальних закладів» він вже діє як Сумський державний університет класичного типу зі створеним з «нуля» медичним напрямом підготовки. У 2016 році відбулось приєднання до Сумського державного університету Української академії банківської справи, що відкрило нові перспективи перед об'єднаним колективом, а у 2018 році приєдналося Державне підприємство «Сумський державний науково-дослідний інститут мінеральних добрив і пігментів», що розширило можливості для науки та досліджень.

«Метою діяльності Сумського державного університету є забезпечення підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для розвитку країни і досягнення цілей сталого розвитку, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» (Статут СумДУ, 2023, с. 3).

На сьогоднішній день університет – це класичний заклад вищої освіти, який вирізняється з-поміж інших своєю інноваційною освітньою діяльністю, успішно проводить наукові дослідження, має розгалужену інфраструктуру підрозділів та той, в якому успішно функціонують і органи студентського самоврядування. Сумський державний університет – це державний заклад

освіти, «є юридичною особою публічного права та належить до сфери управління Міністерства освіти і науки України» (Статут СумДУ, 2023, с. 3).

Університет присутній як на місцевому, регіональному, національному, так і на світовому ринку надання освітніх послуг. Сумський державний університет – це потужний заклад вищої освіти в Сумській області, де функціонують ще три університети, зокрема Сумський національний аграрний університет, Сумський державний педагогічний університет та Глухівський національний педагогічний університет, що створює певну конкуренцію на регіональному ринку освітніх послуг. Регіональний ринок вищої освіти сьогодні зазнає впливу різних негативних факторів. У першу чергу це бойові дії на прифронтових територіях, скорочення населення, «міграційні настрої» молоді, збільшення конкуренції з боку закордонних закладів освіти. Тим не менше університет не зменшує свою активність, а навпаки прикладає усіх зусиль для забезпечення експорту освітніх та наукових послуг, у тому числі і в інші країни, зокрема країни Організації економічної співпраці та розвитку, Європейського Союзу тощо.

Сумський державний університет є університетом стрімкого розвитку, він «є самостійним, незалежним і відповідальним у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених законодавством, що становить зміст його автономії та самоврядування» (Статут СумДУ, 2023, с. 3). Університет постійно розширює свої можливості, вдосконалює навчальні програми, підвищує якість освіти та наукових досліджень, активно співпрацює з науковими установами та університетами інших країн, розвиває міжнародний обмін студентів та викладачів. У його складі є навчально-наукові інститути, факультети, коледжі, департаменти, управління, а також інші служби, що мають загальноуніверситетське значення (додаток 1).

Сьогодні СумДУ є визнаним центром освіти та науки, який пропонує широкий спектр бакалаврських, магістерських та докторських програм у різних

галузях знань. Він активно розвивається, покращує свою інфраструктуру, розширює наукові можливості та підтримує інноваційні підходи до навчання та досліджень. Стратегією університету є ефективний розвиток університету як інноваційного центру, конкурентоспроможного в освітньо-науковому просторі через якісну підготовку студентів, підвищення ролі в суспільстві, досягнення визнання як на державному рівні, так і на світовому.

Матеріально-технічна база університету постійно розширюється, включаючи землю, обладнання, транспорт, спортивні споруди, будівлі, на площах яких розміщуються близько 60 науково-дослідницьких лабораторій та центрів, у тому числі центри колективного користування обладнанням, науково-дослідні інститути, понад 300 мультимедійних лабораторій, інтерактивних комплексів, ресурсних та навчальних центрів. Університетський комплекс – це величезна науково-освітньо-виробнича структура, що сприяє інноваційному розвитку регіону й суспільства в цілому. Університет має демократичні традиції, студентське самоврядування, шанує знання та науку, академічні свободи, атмосферу відкритості та творчості.

До початку вторгнення росії в Україну велика увага приділялася розвитку освітніх послуг для іноземних громадян. За різними формами навчання в університеті здобували освіту більше 12 тис. осіб (включаючи відокремлені інститути та коледжі), з них близько 1900 іноземних студентів з понад 50 країн світу. Вихід на міжнародний ринок, залучення нових фірм-посередників для набору студентів, розширення переліку країн призвело до збільшення контингенту здобувачів, які мають іноземне громадянство. Але воєнні дії на території Сумської області, а на сьогодні – це постійні її обстріли, вплинули на притік студентів іноземного походження, більшість з яких виїхали і перевелися до інших закладів освіти. На кінець 2023 року в університеті навчалося вже близько 8000 студентів, а студентів іноземного походження – взагалі залишилося 376 осіб. І це вже значні втрати контингенту. Та, не дивлячись на проблеми, університет не зупиняється у своєму розвитку, проходить міжнародні акредитації, розширює міжнародну академічну мобільність, реалізує програми

подвійного диплому з партнерами у Німеччині, Польщі, інших країнах закордоння, залучає вчених із Болгарії, Латвії, Німеччини, Південної Кореї, Польщі, США, Франції, Швеції, Японії до подвійного керівництва аспірантами.

Скласти загальне уявлення про досягнення, розвиток та якісні показники освітніх послуг, що надаються Сумським державний університетом, можна на основі рейтингів університетів, які формуються за аналізом якості кадрового потенціалу, якості навчання, аналізу міжнародного визнання, різних показників діяльності тощо. Історія участі університету в різних пріоритетних міжнародних рейтингах почалася з 2005 року, зокрема це рейтинг Webometrics – 2 місце серед ЗВО України, аудит QS Stars – 4 зірки. У рейтингу UI GreenMetric – 2 місце серед ЗВО України, згідно рейтингу QS – у топ-групі 951-1000 та 5-6 місце серед ЗВО України. У 2016 році університет потрапляє у каталог дослідницьких університетів Шанхайського рейтингу, а у 2017 році знаходиться серед ТОП-150 «молодих» університетів світу згідно з рейтингом того ж QS. З 2020 року університет в рейтингу THE Young University Rankings. 2018 рік – це рік рейтингу THE Impact Rankings, на сьогодні це 1 місце серед ЗВО України, а 2023 рік – рік рейтингу QS Europe University Rankings та QS Sustainability Rankings (2 місце серед ЗВО України). І ці досягнення можна перераховувати до нескінченності. Цей шлях складний і не швидкий, але університет не збирається зупинятися, навіть у такий складний час, який є наразі, і впевнено вибудовує свою стратегію для забезпечення більш високої конкурентоздатності вищої освіти і науки як в Україні, так і у міжнародному освітньо-науковому просторі. Вагомим рушієм успішності університету і є стратегія його розвитку з визначеними пріоритетами, механізмами щодо їх реалізації, контролю тощо, внутрішньоуніверситетський рейтинг підрозділів, мотиваційна спрямованість менеджменту та багато іншого. Університет давно зробив свій вибір, вибір успішного, конкурентоспроможного та впливового університету, і щоденно виборює його незалежно від ситуації, що склалася в країні внаслідок російської агресії. Постійний аналіз як внутрішніх факторів, що впливають на його розвиток, так і зовнішніх, дає беззаперечні результати.

2.2 Особливості системи управління персоналом в СумДУ

«Успішна реалізація завдань, які стоять перед Сумським державним університетом, в першу чергу залежить від його персоналу, який на всіх рівнях та у всіх сферах діяльності університету забезпечує його діяльність» (Циганюк, 2023, с. 3) – так починається річний звіт директора Департаменту по роботі з персоналом та підготовці науково-педагогічних кадрів і означає він те, що персонал університету на всіх рівнях та у всіх сферах діяльності має особливо важливе значення, оскільки саме він забезпечує функціонування та реалізацію стратегічних цілей Сумського державного університету, і успішність його, в першу чергу, залежить від ефективності його персоналу. Університет має кваліфікований персонал на всіх рівнях, який відповідає його потребам і його стратегії, визнає важливість ретельного підбору персоналу, його розвитку та управління ним в цілому. Персонал університету має можливості для постійного навчання та розвитку, відповідає вимогам сучасності, вдосконалює свої навички, вмотивований до досягнення високих результатів та задоволений своєю роботою. А керівництво університету забезпечує чітке спрямування, підтримку та належні умови для роботи своїх працівників. Від ефективності управління персоналом та максимального використання його потенціалу залежить успішність університету.

Система управління персоналом в університеті являє собою комплекс стратегічних і оперативних процесів, процедур, політик і інструментів, спрямованих на управління людськими ресурсами, забезпечення ефективної та якісної роботи персоналу, високої продуктивності праці з метою успішної реалізації завдань з підвищення конкурентоспроможності університету на сучасному ринку праці та його довгострокового розвитку. Система управління персоналом в університеті включає в себе складові, що доповнюють одна одну та спільно забезпечують її ефективність. Насамперед це стратегічні цілі та плани, що визначені Стратегічним планом розвитку університету та іншими документами, які є складовими нормативної бази системи управління якістю університету та розробляються для бачення університетом свого майбутнього,

визначення пріоритетів, аналізу та розуміння сильних та слабких сторін його діяльності, у тому числі в частині розвитку кадрового забезпечення, формування кадрового резерву, підвищення рівня якості персоналу, відповідності його потребам університету та зміцнення мотивації. Важливим елементом системи управління персоналом університету є кадрове забезпечення, яке є комплексом заходів та процедур, спрямованих на аналіз потреб у персоналі, прогнозування кадрових ресурсів, планування, залучення та утримання персоналу, його розвиток та регламентується Перспективним планом роботи з кадрового забезпечення діяльності. Визначення кваліфікації викладачів, їхнього фахового рівня, результатів діяльності здійснюється відповідно до Порядку проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників. На сьогодні університет має потужний та висококваліфікований персонал, який забезпечує високу якість вищої освіти та не припиняє розвиватися. Тому розвиток персоналу є обов'язковою складовою системи управління персоналом університету. І полягає він у проведенні оцінювання, виявленні потреб у розвитку, наданні можливостей для навчання, кар'єрного росту, розробленні планів розвитку й програм навчання та визначається Положенням про підвищення кваліфікації співробітників СумДУ, педагогічних та науково-педагогічних працівників інших закладів освіти, Порядком розгляду атестаційних матеріалів здобувачів вчених звань професора, доцента і старшого дослідника, наказами ректора про стажування аспірантів, наукових та науково-педагогічних працівників за кордоном та іншими документами. Організація підвищення кваліфікації в університеті якраз і є посиленням якісного рівня кадрів і цей процес є безперервним. З метою стимулювання розвитку викладачів створена накопичувальна система обрахунку основних результатів підвищення кваліфікації, що враховує індивідуальні показники, такі як: участь у різних семінарах, тренінгах, конкурсах, майстер-класах, стажуваннях, курсах тощо.

Важливою складовою системи управління персоналом є мотивація та винагорода, що включає в себе розроблення різних систем оплати праці працівників, додаткових стимулів, винагород, що активізують їхні зусилля,

мотивують до результативності та забезпечують задоволеність від роботи. Особлива увага приділяється стимулюванню досягнень науково-педагогічних працівників у науковій та міжнародній діяльності, що забезпечують університету ТОП-місця в різних рейтингах та визначаються великою кількістю документів нормативної бази університету, зокрема положеннями про стимулювання роботи з підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів, преміювання співробітників, які проходять підготовку в докторантурі, додаткове преміювання вчених за особливі досягнення у науковій роботі та підготовці науково-педагогічних кадрів, стимулювання вчених університету до наукової роботи, преміювання за досягнення високого рівня оприлюднення результатів наукових досліджень, преміювання співробітників за керівництво науковою роботою студентів, стимулювання розвитку грантової роботи, стимулювання студентів та їхніх керівників за досягнуті результати у конкурсах студентських наукових робіт та предметних олімпіадах.

Управління відносинами в системі управління персоналом Сумського державного університету полягає у створенні сприятливого середовища для його працівників, правовому забезпеченні процедур вирішення конфліктів та суперечок, регулюванні відносин між працівниками та керівництвом, підтримці співробітництва та комунікацій між працівниками та між підрозділами, встановленні порядку роботи, дисципліни, прав та обов'язків працівників, умов праці, оплати праці, захисту працівників від будь-якої форми дискримінації за віком, статтю, расовою або етнічною належністю та інших питань трудових відносин, а також встановлюють стандарти та вимоги щодо забезпечення безпеки та здоров'я працівників на робочих місцях, включаючи профілактичні заходи, інструкції щодо безпеки, тренінги та обов'язкові протипожежні заходи. Управління відносинами регламентується такими документами нормативної бази університету, як Правила внутрішнього розпорядку, Кодекс корпоративної культури, Політика рівності, Колективний договір, Положення про систему управління охороною праці, Положення про академічну чесність та етику академічних відносин, накази ректора про заходи запобігання корупції,

створення Комісії з етики та управління конфліктами, порядок оформлення графіків роботи тощо. Також для поліпшення якості роботи з персоналом в університеті використовуються інноваційні технології, які впроваджуються постійно, полягають в автоматизації як кадрових процесів для їх оптимізації та економії часу, так і для виконання завдань іншими структурними підрозділами відповідно до напрямів діяльності.

У якості служби управління персоналом в університеті виступає Департамент по роботі з персоналом та підготовці науково-педагогічних кадрів, до складу якого входить центр розвитку кадрового потенціалу, навчально-науковий центр підготовки кадрів вищої кваліфікації, відділ кадрів та відділ стратегічного аналізу та планування розвитку персоналу. Головною метою діяльності Департаменту є «формування та реалізація політики розвитку власних кадрових ресурсів, у тому числі як шляхом розвитку професійних та загальних компетентностей працівників університету, так і шляхом підготовки нових молодих наукових та науково-педагогічних кадрів» (Положення про ДРП, 2021).

Перед Департаментом поставлено багато завдань, ось деякі з них:

- оцінка кваліфікації персоналу на відповідність її стратегії університету, визначення критеріїв продуктивності працівників, а також їхніх сильних і слабких сторін;
- проведення атестації працівників та аналіз рівня їхньої професійності;
- розвиток системи заохочення та винагород, підвищення мотивації та прихильності працівників усіх категорій для стимулювання високих результатів у роботі, у тому числі професійного зростання та розвитку;
- формування системи розвитку й навчання, зокрема розроблення планів розвитку та програм навчання працівників з метою їхнього професійного зростання, підвищення професійних навичок і компетенцій;
- залучення до роботи в університеті іноземних вчених;
- формування потужного кадрового резерву менеджменту із залученням молодих фахівців, здатних впроваджувати ефективні реформи;
- підготовка докторів філософії та докторів наук;

- атестація наукових і науково-педагогічних кадрів в університеті;
- оптимізація штату і кадрового забезпечення усіх структурних підрозділів;
- здійснення процедур заміщення вакантних посад; пошук, відбір та прийом кваліфікованих кандидатів на посади викладачів, наукових співробітників, адміністративного персоналу тощо, а також залучення талановитих фахівців, які відповідають потребам і цілям університету;
- реалізація кадрової політики університету.

Для підвищення ефективності роботи працівників департаменту, постійно здійснюється впровадження інноваційних технологій, які допомагають проводити аналіз потреб у кадрах, якості персоналу, навчання й підвищення кваліфікації та інше. Автоматизація кадрових процесів представлена впровадженими модулями «Кадри», «Підвищення кваліфікації», «Профіль викладача» підсистеми «Персонал» автоматизованої системи «Університет», впроваджена і в інших структурних підрозділах університету.

Управління персоналом в університеті вимагає балансування потреб студентів, викладачів, адміністративного та учбового персоналу з метою забезпечення його діяльності як цілісного організму, що є важливим для досягнення визначених цілей.

Успішність університету, його позиції в рейтингах як українських, так і міжнародних говорять про високу ефективність системи управління персоналом, яка дає і соціальну захищеність працівникам, і комфортні умови праці, і можливості для самовдосконалення та самореалізації, і сприятливе морально-психологічне середовище, де панує взаємоповага, толерантність, підтримка, співчуття. Одним із значущих елементів ефективного управління персоналом є внутрішньоуніверситетська нормативна база системи управління якістю діяльності університету, що унормовує різні складові його діяльності. Нормативна база наповнена великою кількістю документів, що визначають різні напрями діяльності, у тому числі кадрове забезпечення, підготовка кадрів вищої кваліфікації, стимулювання розвитку кадрового персоналу, зокрема набуття

мовних, ІТ та інших компетентностей працівниками, навичок комунікації, професійне вдосконалення, стимулювання та винагороди тощо.

2.3 Аналіз складових системи управління персоналом університету

Процес кадрового забезпечення Сумського державного університету знаходиться в складному стані. Чисельність персоналу стрімко скорочується і цей негативний процес супроводжує багато причин. Основним чинником, що негативно впливає на кількість як персоналу, так і осіб, що навчаються, є географічне місце розташування Сумського державного університету, зокрема прикордонна зона з країною-агресором, що створює ризики для безпеки. Оголошена війна призвела до того, що частина працівників не змогла повноцінно виконувати свої обов'язки через залучення їх до волонтерської діяльності, на військову службу, переїзд до іншого регіону або і взагалі виїзд за кордон і перебуває там по теперішній час. Викладачі перейшли на дистанційне викладання дисциплін, студенти – на дистанційне навчання, а студенти-іноземці і зовсім перевелися на навчання до інших закладів вищої освіти.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості персоналу за п'ять останніх років (у т. ч. відокремлені підрозділи)

Контингент працюючих	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2019/2023 р.	Відносне відхилення 2019/2023 р., %
Усього, чол.:	3178	3043	2989	2751	2641	-537	-16,9 %
• з них науково-педагогічних працівників	902	854	814	736	687	-215	-23,8 %

В таблиці 2.1 показана динаміка чисельності персоналу по університету в цілому за п'ять останніх років. Якщо взяти за еталон 2019 рік, як рік «доковідний» і довоєнний, як рік стабільності й успішності університету, то побачимо, що відбулося значне зменшення кількості працівників, у тому числі

спостерігається поступовий відтік науково-педагогічних працівників, тобто «відтік інтелекту».

Нестабільна ситуація в Україні та постійна загроза загострення конфлікту призвела до зменшення кількості студентів українського походження та суттєвої втрати студентів-іноземців (див. табл. 2.2), які наразі для вступу на навчання вибирають заклади у більш безпечних для їх життя регіонах, і, як результат, відбувається зменшення навантаження на професорсько-викладацький склад персоналу університету, є необхідність скорочення як навчально-допоміжного персоналу, так і інших категорій працівників.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості осіб, що навчаються, за трирічний період

Контингент по базовому закладу, чол.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Студенти українського походження	8783	8536	7742	-1041	-11,9 %
Студенти-іноземці	1858	1058	481	-1377	-74,1 %
Аспіранти, докторанти, здобувачі наукового ступеня	582	707	796	+214	36,8 %
Інтерни, клінічні ординатори	324	272	208	-116	-35,8 %

Зменшення кількості осіб, що навчаються, негативно впливає на фінансове становище університету. Зменшення державного фінансування призводить до скорочення як персоналу з метою економії коштів, так і ліквідації цілих підрозділів. При цьому спостерігається збільшення контингенту аспірантів та докторантів, і цей фактор сприяє все ж таки припливу додаткових коштів в університет, що є певним позитивом у ці складні часи. Але університет пристосувався до нових умов, відновив свою діяльність задля продовження вже вибраного вектору руху, збереження колективу, досягнення поставлених цілей та конкурентоспроможності на освітньому ринку. Не дивлячись на вплив зовнішніх обставин, він перебуває в постійному пошуку вирішення проблем, з якими стикається, використовує у навчальному процесі нові технології, впроваджує навчальні платформи для дистанційного викладання, зокрема Міх,

розбудовує освітнє середовище e-learning, що дозволяє навчатися та здійснювати викладацьку діяльність не виходячи з дому або перебуваючи в укритті, а головне у безпеці.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу за трирічний період

Структура персоналу	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %	2023 рік	Питома вага, %	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Усього, чол., у тому числі:	2417	-	2101	-	2040	-	-	-
• адміністративно-управлінський персонал	483	20	424	20	407	20	-76	-15,7
• науково-педагогічні працівники	785	32,5	692	33	656	32	-129	-16,4
• педагогічні працівники	35	1,5	32	2	30	1,5	-5	-14,3
• наукові працівники	48	2	48	2	56	3	8	16,7
• науково-виробничий персонал	74	3	48	2	48	2,5	-26	-35,1
• навчально-допоміжний персонал	223	9	174	8	164	8	-59	-26,5
• адміністративно-господарський персонал	769	32	683	3%	679	33	-90	-11,7

Складовими структури персоналу університету є різні категорії його працівників. Найбільшу частку в загальній структурі займають науково-педагогічні, наукові та педагогічні працівники (близько 37 %). Частка персоналу, який здійснює господарську діяльність складає 33 %, а управлінського – 20 %. Загалом бачимо, що структура персоналу за три роки у відсотковому відношенні майже не змінилася.

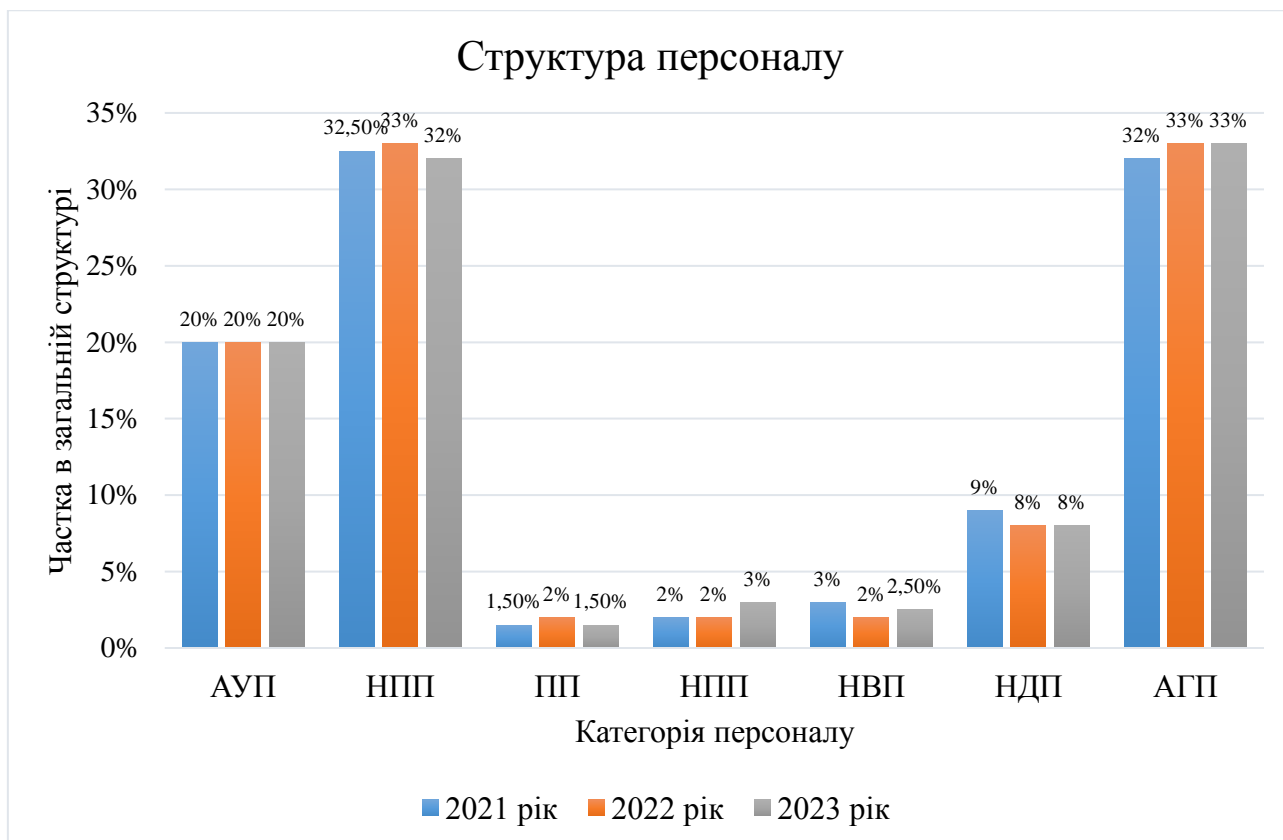


Рисунок 2.1 – Структура персоналу

Зрозуміти стан кадрового забезпечення в університеті для подальшого прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом допомагає проведення аналізу якісного руху персоналу. По-перше, це дасть можливість оцінити ефективність кадрової політики в університеті, наскільки вдалими є впроваджені стратегії щодо кадрового забезпечення, по-друге – виявити тенденції у змінах якісного складу кадрів, визначити потребу в навчанні та розвитку персоналу.

Аналіз якості персоналу проведений за 2023 рік у порівнянні з 2021 роком, як роком довоєнним в Україні та успішним для університету. Для його проведення візьмемо такі категорії як освіта, стать, стаж роботи працівників, вікові групи, кожна з яких має свої особливості і вносить важливий внесок у діяльність університету, зокрема:

- до 25 років – молоді працівники, у тому числі студенти та аспіранти, які можуть мати великий потенціал для розвитку, і їх часто розглядають як

майбутнє університету, аналізуючи навчальні досягнення, мотивацію та готовність навчатися;

– до 45 років, ця група зазвичай є найбільш продуктивною через вже набуті професійні навички, наявний досвід роботи, ефективність та певний внесок у досягнення цілей університету, зокрема науково-педагогічні працівники, що вже мають вчений ступінь, вчене звання, досвід викладання дисциплін;

– до 60 років – вже досвідчений науково-педагогічний персонал та інші працівники, які мають значний досвід роботи, але можуть стикатися з питаннями, пов'язаними зі здоров'ям та мотивацією;

– 60+ років – працівники пенсійного віку, які є важливою групою з точки зору знань та досвіду, продуктивність якого може бути обмежена фізичними або іншими обмеженнями, у тому числі науково-педагогічний персонал зі значними досягненнями в освіті та науці.

Таблиця 2.4 – Аналіз якісного руху персоналу університету

Контингент працюючих, чол.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Усього,	2417	2101	2040	-377	-15,6 %
з них за віком					
• до 25 років	87	17	17	-70	-80,5 %
• до 45 років	1030	887	792	-238	-23,1 %
• до 60 років	739	684	671	-68	-9,2 %
• 60+ років (пенсіонери)	561	513	560	-1	-0,2 %
з них за статтю					
• жінки	1525	1324	1271	-254	-16,7 %
• чоловіки	892	777	769	-123	-13,8 %

Продовження таблиці 2.4

Контингент працюючих, чол.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
з них за освітою					
• з вищою освітою	974	821	790	-184	-18,9 %
• без вищої освіти	658	589	595	-63	-9,6 %
• науково-педагогічних працівників,	785	691	655	-130	-16,6 %
з них молодих вчених до 35 років	175	137	67	-108	-61,7 %
з них за стажем роботи					
• 5 років і більше	1546	1463	1480	-66	-4,3 %
• менше 5 років	871	638	560	-311	-35,7 %

Порівнявши дані 2023 року з 2021 роком, можна побачити значні втрати молодих кадрів (-80,5 %), що пов'язано з евакуацією за кордон, негативним впливом ситуації на ринок праці, невпевненістю в майбутньому університету, зменшенням доходу у тому числі і, як наслідок, пошук більш вигідних пропозицій щодо працевлаштування, у тому числі у більш безпечних для життя регіонах. Кількість працівників у віці до 45 років також суттєво зменшилася з 1030 до 792 осіб (-23,1 %). Це втрата найбільш продуктивних працівників, що мають уже певний досвід у роботі. Категорія персоналу віком до 60 років зменшилася з 739 до 671 особи (-9,2 %), що є несуттєвим і вказує на те, що персонал цього віку залишається стабільним, хоч і є деякі втрати кваліфікованих працівників. Кількість працівників у віці 60 років і старше практично залишилася незмінною, що свідчить про те, що цей персонал залишається на робочих місцях. У загальному висновку можна сказати, що воєнний стан суттєво вплинув на склад та чисельність персоналу університету, особливо на молоду та середню вікові групи. Спостерігається втрата кваліфікованих кадрів і є необхідність у прийнятті рішень щодо зміцнення робочої сили.

Аналіз персоналу університету за статтю показав зменшення як жінок (- 16,7 %), так і чоловіків (-13,8 %). Зменшення кількості чоловіків було меншим у відсотковому співвідношенні порівняно зі зменшенням кількості жінок, що вказує на те, що чоловічий персонал менш вразливий до впливу ситуації, що склалася внаслідок оголошення війни, та може бути утриманий від виїзду через можливу мобілізацію для захисту країни від агресора.

Аналіз якості персоналу за освітою показав, що у 2023 році у порівнянні з 2021 роком кількість науково-педагогічних кадрів, тобто тих працівників, які безпосередньо забезпечують освітню та наукову діяльність в університеті, зменшилася на 130 осіб (-16,6 %), з них кількість молодих вчених, як кадрового потенціалу, зменшилася майже втричі (-61,7 %).

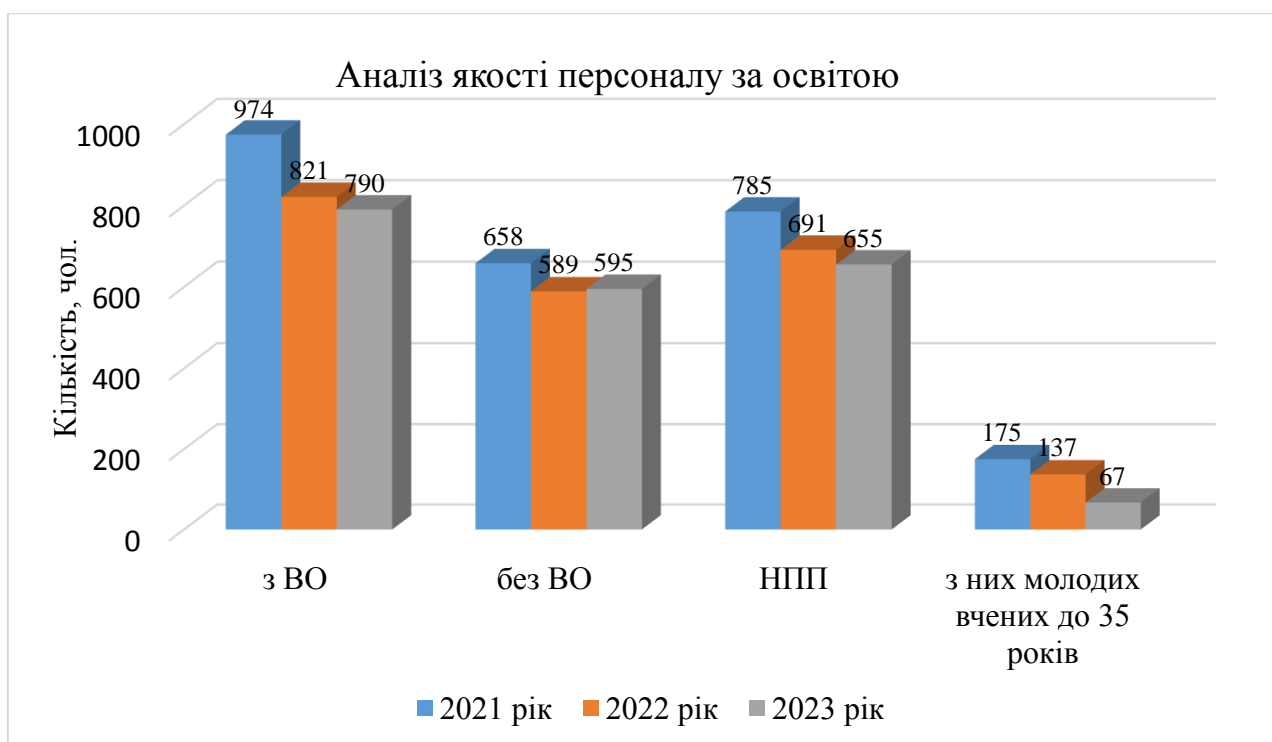


Рисунок 2.2 – Аналіз якості персоналу за освітою

Така тенденція може негативно вплинути в майбутньому як на якість освіти та дослідницьку активність, так і на репутацію університету, його здатність залучати гранти та інші джерела фінансування, а також конкурувати на регіональному та національному рівнях. Кількість працівників з вищою освітою

також зменшилася на 184 особи (-18,9 %), що є суттєвою втратою кваліфікованих працівників. Кількість працівників без вищої освіти, тобто тих, хто в основному забезпечує господарську діяльність університету, зменшилася на 63 особи (-9,6 %). Оскільки частка адміністративно-господарського персоналу в загальній його структурі велика і займає 33 %, то втрати цього персоналу можна вважати невеликими. Загалом поступове зменшення кількості науково-педагогічних працівників та працівників з вищою освітою свідчить про проблеми з кадровим забезпеченням університету, зокрема втрата саме кваліфікованого персоналу і може призвести до «кадрового голоду» у недалекому майбутньому. Безперервне зростання дефіциту кадрів на вітчизняному ринку праці існує вже декілька років. Поясненням цього є і складна ситуація у зв'язку з війною в Україні, і активність міграційних процесів, у тому числі цьому сприяє і безвізовий режим з країнами Європейського Союзу.

Для визначення показника стабільності персоналу враховуємо його чисельність зі стажем роботи до 5 років та 5 років і більше. Проаналізувавши цей показник, можна спостерігати зменшення чисельності стабільного персоналу на 66 осіб (-4,3 %), що не дивно під час війни. Але в той же час воно не є критичним і говорить про стійкість саме того персоналу, який вже набув певний досвід та навички, не зважаючи на нестабільність зовнішніх обставин. Категорія персоналу зі стажем до 5 років зменшилася на 311 осіб (-35,7 %), і це значне зменшення. Причини можуть бути різними, зокрема, і низька оплата праці, і переїзд на проживання до інших регіонів чи евакуація за кордон, а також скорочення менш досвідчених працівників через зменшення фінансування університету. Звісно необхідно приймати заходи для збереження й підтримки працівників, забезпечуючи при цьому стабільність кадрів для виконання завдань, що стоять перед університетом. Загалом можна сказати, що чисельність стабільних кадрів університету все ж таки тримається на прийнятному рівні, оскільки ця категорія не зазнала значних коливань протягом розглянутого періоду. Однак важливо також враховувати і якісний склад персоналу, а не лише кількісний.

Отже, загальний тренд зменшення кількості працівників у всіх категоріях може свідчити про можливі проблеми з кадровим забезпеченням у майбутньому, саме тому стратегії управління персоналом університету потребують перегляду та удосконалення.

З метою оцінки кількісних змін в кадровому складі університету проведемо аналіз механічного руху персоналу в університеті. Це дозволить визначити динаміку руху персоналу, такі як: частота звільнень, переміщень, прийняття нових працівників, визначити ступінь стабільності кадрового складу в цілому, здійснювати планування кадрових ресурсів, передбачати потреби в персоналі та визначити ефективність стратегій управління персоналом в університеті.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників руху персоналу

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Кількість працівників, чол.:					
• на початок періоду	2316	2417	2101	-215	-9,3 %
• на кінець періоду	2417	2101	2040	-377	-15,6 %
Кількість прийнятих на роботу, чол.	539	99	134	-405	-75,1 %
Кількість звільнених з роботи: за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, чол.	438	415	195	-243	-55,5 %
Середньооблікова чисельність	2344	2197	2032	-312	-13,3 %
Коефіцієнт плинності	0,19	0,19	0,1	-0,09	-47,4 %
Коефіцієнт прийому	0,23	0,05	0,07	-0,16	-69,6 %
Коефіцієнт звільнення	0,19	0,19	0,1	-0,09	-47,4 %
Коефіцієнт загального обігу робочої сили	0,42	0,23	0,16	-0,26	-61,9 %
Коефіцієнт заміності кадрів	1,23	0,24	0,69	-0,54	-43,9 %
Коефіцієнт стабільності	0,81	0,81	0,9	0,09	11,1 %

Проведений аналіз руху персоналу в університеті за 2023 рік у порівнянні з 2021 роком свідчить про те, що такі фактори як: російська агресія проти України, прикордонна область місця розташування університету, економічна нестабільність в країні значно вплинули на стабільність його діяльності та обмежили можливості і, як результат, значне зменшення загальної чисельності персоналу, що пов'язане зі звільненням працівників з різних причин.

Кадровий потенціал університету є одним з головних чинників забезпечення розвитку Сумського державного університету, як освітнього закладу, «інструментом виконання його функцій та рушієм якісних перетворень на шляху до формування в університеті ідеології університету дослідницького типу» (Циганюк, 2023, с. 8). Кадровий потенціал університету – це знання, навички, таланти, досвід та інші здібності й особисті якості його працівників, які використовуються для досягнення тих завдань та цілей, які стоять перед університетом; це можливості персоналу, які сприяють розвитку та успіху університету в майбутньому. Безумовно одним з основних кадрових ресурсів університету є науково-педагогічний персонал. Він відіграє важливу роль у навчальному процесі, наукових дослідженнях, формуванні майбутніх фахівців, забезпечуючи якість цієї діяльності. Потенціал викладачів університету – це їхні професійні знання, досвід, педагогічна майстерність, здатність знаходити інноваційні підходи до навчання, їхні зусилля, що направлені на підготовку компетентних фахівців, розвиток наукової сфери та підтримку престижу університету. Проте, варто враховувати також і інший кадровий потенціал університету, зокрема управлінський, у тому числі і студентство, яке беззаперечно вносить свій внесок у розвиток університетського середовища.

Складовими системи розвитку кадрового потенціалу в університеті є як організаційні, так і нормативні механізми, що визначені загальноуніверситетською нормативною базою, де є достатня кількість документів, які стимулюють розвиток кадрового потенціалу, в першу чергу тих його якісних характеристик, які безпосередньо стосуються освітньої, наукової, міжнародної та грантової діяльності.

Усі працівники університету постійно розвиваються, набувають знань, підвищують кваліфікацію, беручи участь у різних тренінгах, семінарах та курсах. Важливим на сьогоднішній день є підвищення знань з мовних та ІТ компетентностей, розвиток комунікативних навичок, а також професійне удосконалення працівників, що забезпечують діяльність університету. Центр розвитку кадрового потенціалу організовує різні програми підвищення кваліфікації, що охоплюють різні напрямки, зокрема це і етика ділового спілкування, і домедична допомога, і підвищення рівня володіння українською мовою та ІТ-грамотності, і цифрова безпека та багато інших.

Значущим для університету на сьогодні є розвиток мовних компетентностей працівників, зокрема науково-педагогічного персоналу. Залучення іноземних громадян до навчання в університеті вимагає проведення як занять англійською мовою, так і комунікацій з ними. Також вимагає знання іноземних мов міжнародна та наукова діяльність, зокрема це участь у стажуваннях, підвищеннях кваліфікації та академічній мобільності за кордоном, написання статей у міжнародних журналах, подання міжнародних проєктів для отримання грантів, залучення іноземних викладачів. У 2023 році кількість викладачів, що мають документи, підтверджуючі вільне володіння іноземною мовою на рівні B2, у порівнянні з 2021 роком, зменшилася, але не суттєво, враховуючи плинність кадрів з початку вторгнення росії. Загальний відсоток таких викладачів більше 60 % від загальної їх кількості. Це достатньо високий рівень розвитку мовних компетентностей в університеті. Також викладачі університету підвищують кваліфікацію і за кордоном, беручи участь в академічній мобільності, стажуванні тощо.

Оцінка кадрового потенціалу допомагає університету зрозуміти, наскільки його персонал готовий до розвитку і визначає напрямки для подальшого розвитку системи управління персоналом та підвищення її ефективності. Проведений аналіз показує, що університет прикладає усіх зусиль для розвитку кадрового потенціалу, про що говорить значне збільшення кількості проведених програм підвищення кваліфікації працівників (+68 %) та вебінарів (+54,7 %), а

також їх учасників (більше 50 %). Кількість викладачів, що пройшли підвищення кваліфікації на базі університету зменшилася на 42,6 % через підвищення кваліфікації ними за кордоном (показник збільшився на 143,9 %).

Таблиця 2.6 – Підвищення кваліфікації працівників

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Програми підвищення кваліфікації працівників, шт	25	22	40	+15	60 %
Учасники програм, чол.	770	536	1191	+421	54,7 %
Вебінари, шт	10	11	17	+7	70 %
Учасники вебінарів, чол.	546	552	866	+320	58,6 %
Кількість викладачів, що підвищили кваліфікацію, чол.	289	217	166	-123	-42,6 %
• у т. ч. за накопичувальною системою	127	80	65	-62	-48,8 %
Кількість викладачів, що підвищили кваліфікацію за кордоном, чол.	41	63	100	+59	143,9 %
Кількість викладачів, що підтвердили володіння іноземною мовою, чол.	443	408	415	-28	-6,3 %

В університеті проводяться різні конкурси, як от: «Кращі науково-педагогічні працівники», «Педагогічні інновації СумДУ», «Краща освітня програма очима студентів» та інші, участь в яких стимулює викладачів для досягнення високих професійних стандартів, а нагороди та визнання є стимулом для подальшого розвитку. Підготовка до конкурсу теж стимулює викладачів до розвитку своїх професійних навичок, збільшення наукового доробку та підвищення якості навчального процесу.

Поповнення кадрового резерву науково-педагогічного персоналу здійснюється через підготовку докторів філософії та кандидатів наук, що є висококваліфікованим персоналом, від якого залежить якість надання освітніх та наукових послуг університетом. Організацією підготовки докторів філософії та кандидатів наук займається науково-навчальний центр підготовки кадрів вищої кваліфікації. Для захисту дисертацій створено постійно діючі спеціалізовані вчені ради, яких наразі сім, а у разі необхідності створюються також і разові. На сьогоднішній день темпи захистів дисертацій знизилися, деякі були перенесені на інший час, на що вплинула, звісно, війна.

Система управління персоналом в університеті в частині мотивації, стимулів, винагород працювала завжди, має постійний характер та дає позитивний результат. Цей процес супроводжується тією значною кількістю відповідних документів, які входять до реєстру нормативної бази і дія їх не призупинена навіть на час воєнного стану в країні. Стан університету до початку вторгнення росії оцінювався як фінансово стабільний. Університет як бюджетна установа фінансується за рахунок коштів державного бюджету та власних, що надходять від надання як освітніх, так і інших послуг, а також державних, наукових та міжнародних грантів, благодійної допомоги, іншої наукової діяльності, субвенцій місцевого та обласного бюджетів для забезпечення виконання відповідних програм та заходів тощо. Наразі фінансування університету дещо скоротилося. Але в університеті впроваджені системні підходи до фінансово-господарської діяльності і реалізуються вони шляхом розроблення нових механізмів, госпрозрахункових відносин, заохочення працівників до діяльності, спрямованої на збільшення надходжень і раціональне використання ресурсів. Власні кошти використовуються на розміщення депозитів у банках, проведення ремонтних робіт, придбання комп'ютерного обладнання та іншого устаткування. Його фінансова самодостатність забезпечує ряд заходів матеріального стимулювання ефективності та результативності діяльності персоналу. Система стимулювання розповсюджується на працівників за якісне виконання посадових обов'язків, виконання робіт, пов'язаних з

підвищеною складністю, підвищення навантаження, впровадження сучасних технологій тощо. Також здійснюється преміювання за підсумками роботи за рік та до свят, у зв'язку з ювілейними датами, за зразкове виконання оперативних завдань, за ініціативний та творчий підхід до роботи. Системно здійснюється преміювання науково-педагогічного персоналу за написання навчальних посібників, монографій, публікації статей, підвищення показника впливовості науковців індексу Гірша, захисти дисертацій тощо.

Важливим є визнання досягнень працівників, їхніх зусиль та внеску у розвиток університету. Винагороди, премії, слова подяки або публічні визнання з боку ректорату, вручення грамот на вченій раді університету та відзначення іншими нагородами – усе це джерело мотивації для персоналу. Також якісне виконання своїх обов'язків та поставлених завдань стимулюється зміною статусу працівників, переміщення їх на вищі посади тощо. Науково-педагогічні працівники відзначаються державними нагородами, державними преміями, їм присвоюються почесні звання університетського рівня, такі як: «Почесний доктор СумДУ», «Заслужений професор СумДУ», «Заслужений науково-педагогічний працівник», вчені звання доцента, професора, почесні звання України та інші.

Таблиця 2.7 – Структура фонду оплати праці працівників

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2021/2023 р.	Відносне відхилення 2021/2023 р.
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн, у т.ч.:	416305	382329,1	375886,74	-40649,3	-10,7 %
– фонд основної заробітної плати	148093,4	130470,6	130475,3	-17618,1	-11,9 %
– фонд додаткової заробітної плати, з нього:	154799,9	142817,5	119820	-34979,9	-22,6 %
• надбавки та доплати	62090,8	76804,7	74588,2	12497,4	20,13 %
• премії та винагороди	36757,37	18853,07	10290,4	-26466,97	-72 %

Продовження таблиці 2.7

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2019/2023 р.	Відносне відхилення 2019/2023 р.
– заохочувальні та компенсаційні виплати, з них:					
• матеріальна допомога	78701,4	66550,3	90650,1	11948,7	15,18 %
	2931,5	1851,2	1801,31	-1130,19	-38,55 %
Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн	177,66	174,0	185,03	7,37	4,15 %
Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн	14,81	14,5	15,42	0,61	4,12 %
Коефіцієнт середньомісячної заробітної плати працівників університету до середньомісячної заробітної плати по Сумській області	$\frac{14,81}{11,85} = 1,25$	$\frac{14,5}{12,12} = 1,2$	$\frac{15,42}{13,21} = 1,17$	-0,08	-6,4 %
Коефіцієнт середньомісячної заробітної плати працівника університету до середньомісячної заробітної плати по Україні	$\frac{14,81}{14,02} = 1,06$	$\frac{14,5}{14,86} = 0,98$	$\frac{15,42}{17,44} = 0,88$	-0,18	-16,98 %

Як бачимо з таблиці фонд оплати праці персоналу зменшився, причиною цього може бути у тому числі і зменшення загальної кількості персоналу. Спостерігається підвищення середньорічної та середньомісячної заробітної плати. Водночас можна відмітити, що середньомісячна заробітна плата працівників університету вища середньомісячної заробітної плати по Сумській області, у той же час вона відстає від зростання по Україні в цілому, різниця між ними зменшується і відповідний коефіцієнт теж.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУМДУ

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності процесу управління персоналом в СумДУ

Ефективна система управління персоналом має велике значення для конкурентоспроможності будь-якої організації і потребує постійного вдосконалення. Заклади вищої освіти відрізняються певними особливостями в управлінні персоналом, а тим паче Сумський державний університет, місцем розташування якого є прикордонна область, що межує з країною-агресором. Для повноцінного існування університету, для забезпечення його успішної діяльності потрібне забезпечення безпечних умов для роботи та навчання, що збільшить чисельність студентів та суттєво покращить фінансову складову.

Ефективне управління персоналом допоможе привернути та утримати висококваліфікованих фахівців, зокрема науково-педагогічний склад персоналу, який є основним активом будь-якого закладу вищої освіти. Пристосування до сучасних тенденцій в освітньому середовищі, конкуренція на ринку освітніх послуг, зміни умов ринкової економіки, сучасні виклики і можливості вимагають удосконалення усіх процесів управління університетом, у тому числі і управління персоналом, адже воно є елементом стратегії успішності. Управління персоналом в університеті повинно бути гнучким, ефективно реагувати на зміни в технологіях, вимогах ринку праці, потребах студентів тощо.

Удосконалення системи управління персоналом в університеті повинно починатися з аналізу поточної ситуації, потреб університету та його стратегічних цілей, зокрема оцінки складу персоналу, визначення недоліків у навчальних програмах та потреб у розвитку персоналу. Для забезпечення успішності університету, не дивлячись на зовнішній вплив, процес удосконалення, зокрема системи управління персоналом, повинен бути безперервним та включати:

- запровадження більшої децентралізації у прийнятті рішень, чіткий розподіл обов'язків;

- створення якісного кадрового резерву;
- створення системи підбору персоналу;
- зміцнення системи мотивації та стимулювання;
- розвиток програм навчання та розвитку персоналу;
- активне впровадження інноваційних технологій.

Запровадження більшої децентралізації у прийнятті рішень, чіткий розподіл обов'язків означає надання більших свобод у прийнятті рішень та відповідальності з різних напрямів діяльності. Це важливий крок для покращення ефективності управління та розвитку університету. Частиною такого процесу можуть бути:

- передача повноважень інститутам, факультетам або окремим відділам для прийняття рішень на місцях, що означає, що керівники цих підрозділів отримують більше автономії у вирішенні питань, які стосуються їхньої сфери діяльності, що прискорює вирішення поточних питань;

- покращення комунікації між різними структурними підрозділами, може включати в себе проведення нарад, обмін інформацією, взаємодію між різними рівнями управління;

- ініціативи та ідеї на місцях, оскільки такі керівники краще знають потреби та особливості свого напрямку діяльності;

- відповідальність за прийняття рішень буде більше розподілятися між різними рівнями управління, що може сприяти більш відповідальному та прозорому прийняттю рішень.

Загалом, запровадження більшої децентралізації в управлінні університетом може сприяти покращенню ефективності, гнучкості та реагування на потреби працівників та студентства.

Створення кадрового резерву в Сумському державному університеті полягає в підготовці та розвитку потенційних кандидатів для ключових посад у перспективі. Цей процес спрямований на забезпечення наявності кваліфікованих кадрів для заміщення вакантних посад, особливо на рівні вищого керівництва.

Основні етапи створення кадрового резерву в університеті повинні включати наступне:

- виявлення талановитих та амбіційних співробітників серед наявного персоналу або ж із числа майбутніх випускників університету;
- оцінка потенціалу кандидатів для визначення їхніх здібностей, навичок, мотивації та готовності до зайняття вищих посад;
- розроблення індивідуальних планів розвитку для кандидатів, які включають навчання, тренінги, практичні вправи та інші заходи для підготовки їх до майбутніх ролей;
- постійне оцінювання прогресу та результатів кандидатів у кадровому резерві, а також їхньої готовності до перспективних посад.

Створення кадрового резерву в університеті може забезпечити стабільність та надійність управління шляхом забезпечення наявності кваліфікованих кандидатів на керівні посади.

Система підбору персоналу повинна включати в себе процеси, спрямовані на підбір персоналу в університеті. Основними складовими такої системи повинні бути:

- аналіз потреб у персоналі та визначення його категорій, що полягає в оцінці поточного складу персоналу, прогнозуванні потреб у перспективі, окресленні вакансій;
- створення автоматизованої бази вакансій з їх описом, визначенням обов'язків, вимог до кандидатів, потрібних кваліфікацій та інших параметрів;
- пошук кандидатів, що полягає у розробленні якісних оголошень про наявність вакансій, використанні різних каналів для пошуку кандидатів, зокрема розміщення оголошень на сайті університету, в соціальних мережах, звернення до рекрутингових агентств, центрів зайнятості тощо;
- відбір кандидатів, що включає оцінку резюме, проведення співбесід або тестування для оцінки кандидатів, виявлення компетентностей для визначення посади, місця роботи, структурного підрозділу тощо;

– прийом на роботу, що полягає в остаточному прийнятті рішення щодо прийому кандидата на роботу, у тому числі оформлення необхідних документів.

Система підбору персоналу може включати і додаткові етапи та процеси в залежності від потреб і можливостей університету.

Система мотивації та стимулювання повинна постійно зміцнюватися. Це необхідно для підвищення задоволеності працівників, їхньої продуктивності та відданості університету. Перший кроком може бути визначення ступеня задоволеності персоналу, що здійснюється за допомогою різноманітних методів оцінки, зокрема і проведення опитування, аналіз показників відвідуваності роботи, кількості відпусток та інших факторів. Опитування може полягати у розробленні анкет з питаннями про різні сторони роботи, клімату в колективі, питань оплати праці, розвитку кар'єри, робочих умов, взаємодії з керівництвом, колегами тощо. Для оцінки рівня задоволеності та загальної атмосфери у структурному підрозділі можна здійснювати спостереження за поведінкою працівників, їхніми реакціями на поставлені завдання та рішення керівництва. Проведення бесід з працівниками може допомогти зрозуміти їхні індивідуальні потреби, проблеми, перспективи тощо. Необхідно здійснювати аналіз показників роботи, таких як частота відсутності на роботі, кількість відпусток, кількість внутрішніх переміщень та звільнень. Важливо враховувати, що задоволеність працівників – це складний і багатогранний процес. Для більш точної оцінки необхідно використовувати комбінацію різних методів. Зміцнення системи мотивації та стимулювання необхідно здійснювати усіма можливими шляхами, а саме:

– створювати сприятливе й мотивуюче робоче середовище, забезпечувати комфортні умови праці, доступ до сучасних технологій, можливості для професійного розвитку та навчання;

– розробляти системи преміювання, бонусів, підвищення заробітної плати в залежності від досягнень та результатів праці;

– надавати можливості для кар'єрного зростання та розвитку, внутрішнього переміщення, участі у проектах та програмах стажування;

- виявляти вдячність та визнання працівників усіх категорій за їхні досягнення, якість виконаної роботи та внесок у загальний успіх університету;
- забезпечувати гнучкий графік роботи, можливості для відпочинку та відпусток;
- забезпечувати безпечні і здорові умови праці для усього персоналу, включаючи дотримання вимог щодо безпеки на робочому місці та різні програми підтримки здоров'я;
- стимулювати участь працівників у прийнятті стратегічних та оперативних рішень, враховувати їхні думки щодо різних питань;
- організовувати спільні заходи, командні тренінги, сприяти комунікації, програмам підтримки співпраці та взаємодії між різними підрозділами;
- запроваджувати атмосферу відкритості та довіри, створювати механізми для висловлення думок, ідей та скарг, забезпечувати конструктивне спілкування та вирішення конфліктів та спорів;
- формувати позитивну організаційну культуру, яка підтримує цінності та місію університету, впливає на співпрацю, творчість, інновації тощо.

Зміцнення системи мотивації та стимулювання персоналу в університеті є дуже важливим для підтримки високого рівня морального духу серед персоналу, ефективності у виконанні завдань, задоволеності працівників, що в свою чергу забезпечить продуктивність та якість надання освітніх та інших послуг, сприятиме досягненню стратегічних цілей та успіху університету в цілому.

Керівництво університету допомагає працівникам розвивати свої навички та компетенції, які відповідають потребам сучасного ринку праці шляхом надання можливостей для професійного зростання та навчання. Система розвитку програм навчання та розвитку персоналу в університеті полягає в створенні систематичних та цілеспрямованих заходів для підвищення кваліфікації працівників, розвитку їхніх професійних навичок та компетенцій. З метою удосконалення цієї складової системи управління персоналом необхідно на постійній основі визначати потреби у навчанні та розвитку, здійснювати аналіз компетенцій працівників і виявлення областей для покращення. Після

чого розробляти чи удосконалювати відповідні стратегії та план програм навчання, визначати цілі, форми та методи навчання. Для підвищення знань і навичок працівників необхідно створювати навчальні матеріали, організовувати курси, тренінги, семінари, лекції з урахуванням специфіки напряму діяльності того чи іншого структурного підрозділу та потреб персоналу. Здійснювати оцінку навчання проведенням тестування, аналізу результатів, що допоможуть у разі необхідності внести корективи у програми з метою підвищення їхньої ефективності. Необхідно підтримувати та мотивувати працівників до самостійного навчання та розвитку, стимулювати їхню участь у різних університетських подіях, конференціях, семінарах тощо. Програми навчання та розвитку персоналу в університеті необхідно постійно розвивати. Це буде сприяти підвищенню професійного рівня персоналу, покращенню якості надання освітніх та наукових послуг, а також збільшенню конкурентоспроможності університету в цілому.

Впровадження інноваційних технологій в умовах нестабільної сучасності повинно підтримуватися та надалі невпинно розвиватися. Звісно для цього потрібне залучення фінансових ресурсів, але розроблення їх власними силами дозволить уникнути витрат на зовнішніх постачальників, забезпечить економію коштів і може пришвидчити їх впровадження. До того ж розроблення їх на місці має свої переваги, коли ІТ-працівники вже мають розуміння процесів та потреб університету, можуть спілкуватися з різними відділами та враховувати їхні вимоги чи потреби під час розробки програмних продуктів, можуть швидко реагувати на зміни в процесах, адже самі працюють в цьому середовищі. Та і самі розробники при цьому набувають нових навичок та досвіду в процесі виконання інноваційного проєкту, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації. Розробка інноваційних технологій власними силами дозволить університету бути більш гнучким, ефективним та конкурентоспроможним і може принести йому дохід, продаючи ці технології іншим організаціям.

Особливо важливим для забезпечення стабільності та продуктивності університетського середовища у тій ситуації, що існує на сьогодні, є суттєве

покращення системи управління персоналом. Під час воєнних дій в країні та на випадок виникнення надзвичайних ситуацій або загроз система управління персоналом повинна мати додаткові складові, що обов'язково включають безпеку і захист персоналу, забезпечення яких повинно бути у пріоритеті, ефективну систему кризової комунікації для спілкування з персоналом, а також соціальні заходи та стимулювання у вигляді введення додаткових соціальних пільг чи стимулів для персоналу, що працює в таких умовах. Для цього необхідно розробляти відповідні стратегії та процедури безпеки, які враховують специфічні умови прикордонної зони, проведення регулярних тренінгів з навчання захисту та дій в екстрених ситуаціях. Важливим є готовність до швидкого та ефективного реагування на будь-які виклики, можливі загрози, кризові ситуації, які можуть виникнути через нестабільність у регіоні. Необхідно забезпечити психологічну підтримку персоналу, адже стрес та тривоги, пов'язані з нестабільною ситуацією в області, можуть впливати на їхню продуктивність та особисте благополуччя. Також важливо залучати працівників до процесу управління, враховувати їхні пропозиції та погляди на управлінські рішення, особливо ті, які стосуються безпеки та стабільності. Ці заходи тільки допоможуть зміцнити систему управління персоналом університету та забезпечити стабільність і безпеку працюючих в цьому середовищі.

Враховуючи складну ситуацію в країні через війну, міграційні настрої молоді через невпевненість у тому майбутньому, що пов'язане з вітчизняною освітою, будь-яке удосконалення, допоки не скінчиться війна, може не принести очікуваного результату, оскільки існування університету як навчального закладу залежить саме від того чи буде «той, кого треба навчати». І зупинка в бажанні йти вперед, в удосконаленні усіх процесів означатиме тільки одне – кінець існування.

3.2 Розробка моделі удосконалення системи управління персоналом СумДУ

Сучасні умови функціонування закладів вищої освіти вимагають постійного вдосконалення управлінських процесів, особливо у сфері управління персоналом. Ефективне управління персоналом є важливим чинником забезпечення високого рівня якості освітнього процесу, наукової діяльності та адміністративної роботи університету. Удосконалення системи управління персоналом дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити задоволення потреб працівників, їхню мотивацію та професійний розвиток.

Необхідність розробки моделі удосконалення системи управління персоналом в університеті обумовлена кількома чинниками. По-перше, динамічні зміни у зовнішньому середовищі, такі як технологічний розвиток, глобалізація та зростаюча конкуренція, вимагають від університету адаптивності та гнучкості в управлінні персоналом. По-друге, потреби та очікування працівників стають все більш різноманітними, що вимагає індивідуалізованого підходу та створення умов для їхнього професійного та особистого розвитку. По-третє, підвищення рівня задоволеності працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність та залученість до роботи, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей університету.

У цьому розділі буде розглянута модель удосконалення системи управління персоналом у Сумському державному університеті. Модель передбачає комплексний підхід, який включає аналіз поточного стану, розробку та впровадження нових політик і процедур, підвищення ефективності комунікації, забезпечення професійного розвитку персоналу, а також систематичний моніторинг та оцінку результатів. Запропоновані зміни спрямовані на створення більш ефективної, адаптивної та мотивуючої системи управління персоналом, що сприятиме розвитку діяльності університету.

На рисунку 3.1 зображено модель процесу удосконалення управління персоналом у СумДУ.



Рисунок 3.1 – Модель удосконалення системи управління персоналом СумДУ

На початковому етапі розглядаються вхідні дані, які є основою для розробки моделі удосконалення управління персоналом. До цих даних належать поточні політики та процедури управління персоналом, аналізуються наявні нормативні документи, процедури та правила, що регулюють управління персоналом у СумДУ. Проводяться опитування та дослідження для визначення ступеня задоволеності персоналу умовами праці, організацією робочого процесу та можливостями для професійного розвитку. Вивчаються індивідуальні потреби працівників, їхні очікування щодо умов праці, мотивації, навчання та розвитку.

На основі вхідних даних виконуються наступні процеси, що спрямовані на удосконалення системи управління персоналом: проводиться детальний аналіз поточного стану управління персоналом, виявляються проблемні зони та можливості для покращення. Створюються нові або оновлюються існуючі політики та процедури управління персоналом, які відповідають сучасним вимогам та потребам працівників. Розробляються заходи для покращення внутрішньої комунікації, включаючи нові канали зв'язку, платформи для обміну інформацією та системи зворотного зв'язку. Організуються тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, що сприяють професійному зростанню працівників. Впроваджується система моніторингу та оцінки ефективності управління персоналом, яка дозволяє регулярно аналізувати результати та коригувати стратегії.

Результатом виконання зазначених процесів є наступні вихідні дані: впроваджуються сучасні та ефективні нормативні документи, які регулюють управління персоналом. Збільшується рівень задоволеності персоналу завдяки кращим умовам праці та можливостям для розвитку. Встановлюються ефективніші засоби комунікації між керівництвом та працівниками. Працівники отримують нові знання та навички, що сприяють їхньому професійному зростанню. Отримується інформація про ефективність впроваджених заходів, яка використовується для подальшого вдосконалення системи.

Процес впровадження моделі удосконалення системи управління персоналом складається з трьох етапів: підготовчий етап, етап реалізації та етап

контролю та корекції. На підготовчому етапі формується команда спеціалістів, яка відповідатиме за розробку та реалізацію моделі, та організуються навчальні заходи для підготовки керівників та відповідальних осіб до впровадження нових політик і процедур. На етапі реалізації здійснюється практичне впровадження розроблених нормативних документів, проводяться заходи для покращення внутрішньої комунікації та обміну інформацією, встановлюється система для регулярного контролю та оцінки ефективності управління персоналом. На етапі контролю та корекції здійснюється постійний аналіз результатів впроваджених заходів, на основі отриманих даних та зворотного зв'язку проводяться корективи у стратегії управління персоналом для досягнення найкращих результатів. Запропонований структурний формат ілюструє ключові етапи та компоненти моделі удосконалення управління персоналом у СумДУ, забезпечуючи систематичний та комплексний підхід до покращення управлінських процесів.

ВИСНОВКИ

У сучасному світі вища освіта є вагомим фактором розвитку суспільства та економіки. А управління персоналом у закладах вищої освіти є основною складовою їхньої успішної діяльності і сприяє забезпеченню якісної освіти та ефективності навчання, розвитку наукових досліджень, покращенню управлінських процесів та інноваційному їхньому розвитку.

В ході вивчення цієї теми було виявлено, що виклики сьогодення, які виникають перед закладами вищої освіти та впливають на їхню діяльність, вимагають інноваційного підходу до системи управління персоналом для їхнього подолання та можливостей подальшого розвитку. Складна структура персоналу, наявність такого висококваліфікованого персоналу як науково-педагогічний персонал, особливе середовище: творче, інтелектуальне, високодуховне – усе це вимагає застосування нових інструментів та методів управління ним. Важливо підтримувати активний розвиток персоналу удосконаленою системою стимулювання та мотивації. Система управління персоналом повинна сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, заохочувати їх до впровадження новаторських ідей та проектів, які будуть сприяти розвитку закладу та його наукової діяльності. Враховуючи індивідуальні особливості працівників, важливо створювати гнучку систему управління персоналом, яка сприяє розвитку їхнього потенціалу та задоволенню від роботи.

Управління персоналом у Сумському державному університеті на сьогодні є достатньо складним процесом через воєнні дії країни-агресора. Університет вживає додаткові заходи для забезпечення безпечної діяльності, зокрема розробляє плани евакуації, організовує захисні споруди, обмежує доступ до небезпечних зон тощо. Керівництво університету не припиняє роботу над удосконаленням процесів управління персоналом, приймає управлінські рішення, які реагують на зміни у потребах персоналу, поведінку працівників, підвищують результативність праці, враховуючи індивідуальні особливості свого персоналу. Система управління персоналом в університеті вимагає

гнучкості, швидкості реакції на зовнішні обставини, ефективного кризового управління для забезпечення безпеки персоналу та студентів, а її концепція повинна безперервно переглядатися і удосконалюватися, чим забезпечувати збереження освітньої діяльності та людських ресурсів.

Секретом успіху університету, розташованого у прикордонній області з країною-агресором, і тим не менше, того, що зберігає стійкість та незламність незалежно від обставин, є його персонал, який виявляє велику відданість своїй роботі та спільній справі, відчуває себе частиною спільної місії та готовий працювати для досягнення цілей. Колективна підтримка та взаємодопомога серед персоналу забезпечує важливу підтримку в непростий час. Висококваліфікований персонал університету має не лише професійні навички, але й досвід управління стресовими ситуаціями, що дозволяє йому ефективно реагувати на будь-які виклики, швидко адаптуватися до змінних обставин, у тому числі бути готовим до прийняття керівництвом нових рішень у складних ситуаціях. Отже, незламність персоналу, яка базується на відданості, професіоналізмі, гнучкості, взаємопідтримці, взаєморозумінні, і є незламністю університету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І. О. (2017). Тенденції розвитку ринку освітніх послуг в Україні. *Економіка і організація управління*, 2(26), 39-49.
2. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. (2014). *Управління персоналом*. ВНТУ.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. (2011). *Управління персоналом*. Підручник. Центр учбової літератури.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2022). *Управління персоналом: навч. посібн. для здобувачів вищої освіти спец. 281 Публічне управління та адміністрування*. ФОП Ямчинський О. В.
5. Безтелесна Л. І., Либак Л. І. (2017). Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*, (9), 145-151.
6. Воржакова Ю. П., Поліщук О. К. (2023). Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливий умовах воєнних дій. *Economics*, 3(67), 21-30.
7. Гнатик І. А., Кулікова Ю. Е. (2016). Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник ХДУ*, 16(4), 55-58.
8. Губрик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. (2018). Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*, (17), 216-222.
9. Даниленко О. А. (2016). Основні підходи до управління персоналом при проведенні інновацій в українських організаціях. *Фінанси, облік, банки*, 1(21), 77-84.
10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. (2019). Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки «КРОК»*, (2), 137-144.
11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. (2011). *Стратегічне управління*. Центр учбової літератури.

12. Дяків О. П., Островерхов В. М. (2018). Управління персоналом: навчально-методичний посібник. ТНЕУ.
13. Жавела К. А., Жавела А. К. (2019). Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, (22), 73-78.
14. Звіти про діяльність СумДУ. <https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/public-info/reports.html>.
15. Колобердянко І. І., Бражник Д. Г. (2018). Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*, (19), 867-873.
16. Косар Н. С., Кузьо Н. Є, Сулим Т. А.. (2020). Дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до визначення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, (2). 53-61.
17. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. (2014). Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки* (2), 570-572.
18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. (2003). Управління персоналом: навч. посібник. Кондор.
19. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. (2018). Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*, (14), 448-455.
20. Майстренко Ю. В. (2018). Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. *Економічна наука*, (8), 52-56.
21. Мул Н. А., Ведерніков М. Д. (2010). Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник ХНУ*, 1(1), 68-71.
22. Морозова М. Е. (2015). Особливості управління персоналом у вищому навчальному закладі. *Теорія і методика управління освітою*, (1). http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2015_1_20.

23. Організаційна структура Сумського державного університету. <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=802fff39-0fb2-e011-9640-01a4be6d04a&kind=1&version=1679998750.0267>.

24. Павлова В. А., Горбань С. Ф., Біленко О. В. (2023). Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*, №4(34). 279-288.

25. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Долиняк Ю. О. (2018). Особливості розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні. *Економіка і суспільство*, (15). 540-544.

26. Пастух К. В. (2020). Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. ХНУМГ ім. О.М.Бекетова.

27. Петрушенко М. М., Шевченко Г. М. (2009). Управління персоналом: Конспект лекцій. Вид-во СумДУ.

28. Прокопенко О. В., Троян М. Ю., Дегтяренко О. О. (2007). Конспект лекцій з курсу «Менеджмент персоналу». Вид-во СумДУ.

29. Реєстр основної нормативної бази системи управління якістю діяльності Сумського державного університету. <https://normative.sumdu.edu.ua/>.

30. Рейтинг університетів «ТОП-200 Україна». Освіта.ua. <http://osvita.ua/vnz/rating/25713/>

31. Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Таранюк К. В., Опанасюк Ю. А. (2024). Методичні вказівки з підготовки, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра. СумДУ.

32. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. (2012). Управління персоналом: навч. посіб. КОНДОР.

33. Статут Сумського державного університету. <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=802fff39-0fb2-e011-9640-01a4be6d04a&kind=1&version=1716271248.1735>

34. Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020-2026 роки. <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=52fedeb8-8e42-ea11-b021-001a4be6d04a&kind=1&version=1680067325.2063>
35. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. (2018). *Управління персоналом: підручник*. ІВВ Луцького НТУ.
36. Храмов В. О., Бовтрук А. П. (2001). *Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. МАУП*.
37. Циганюк Д. Л. (2023). *Звіт за напрямками діяльності Департаменту по роботі з персоналом та підготовці науково-педагогічних кадрів СумДУ за 2023 рік*. https://sumdu.edu.ua/images/content/general/public-info/report/report-2023_personnel.pdf.
38. Чайка І. (2020). Аналіз українського ринку вищої освіти. *Галицький економічний вісник №1(62)*, 92-101.
39. Чередник О. В. (2018). Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу. *Економіка і суспільство*, (17), 389-394.
40. Чирва О. Г., Білошкурський М. В., Пачева Н. О. (2017). Маркетинговий аналіз кон'юнктури ринку вищої освіти України. *Науковий вісник Полісся*, №4(12). 112-116.
41. Шершньова З. Є. (2004). *Стратегічне управління: підручник*. КНЕУ.
42. Шостак Л. В., Болобан Є. О. (2018). Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*, 3(08), 94-99.
43. Armstrong M. A. (1996). *Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan Page.

Додаток 1

Узагальнений перелік структурних підрозділів
Сумського державного університету за напрямками діяльності

01.00 – Робочі органи	23.00 – Відділи та служби
02.00 – Колегіальні органи управління та самоврядування	комп'ютерного забезпечення, мережеских технологій та технічного обладнання
03.00 – Громадські організації	25.00 – Адміністративно-господарча частина
04.00 – Дорадчі органи управління та органи самоврядування	27.00 – Центр забезпечення якості вищої освіти
05.00 – Служби та відділи загально-організаційного забезпечення діяльності	28.00 – Група планування та обліку навчального навантаження
06.00 – Відділи та служби забезпечення фінансово-економічної діяльності	29.00 – Навчально-методичний відділ
07.00 – Бібліотека	30.00 – Група сприяння академічній доброчесності
08.00 – Медіа-центр	31.00 – Центр професійної та післядипломної освіти
09.00 – Управління міжнародного співробітництва	32.00 – Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
10.00 – Видавництво	35.00 – Кафедра військової підготовки
11.01 – Навчальний відділ	51.00 – Факультет технічних систем та енергоефективних технологій
12.00 – Департамент доуніверситетської освіти та профорієнтаційної роботи	52.00 – Факультет електроніки та інформаційних технологій
13.00 – Департамент міжнародної освіти	53.00 – Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
14.00 – Прес-центр	54.00 – Факультет іноземної філології та соціальних комунікацій
15.00 – Відділи наукової діяльності	55.00 – Навчально-науковий інститут права
16.00 – Департамент по роботі з персоналом та підготовці науково-педагогічних кадрів	60.00 – Навчально-науковий медичний інститут
16.01 – Центр розвитку кадрового потенціалу	80.00 – Шосткинський інститут
16.02 – Навчально-науковий центр підготовки кадрів вищої кваліфікації	83.00 – Відокремлений структурний підрозділ «Шосткинський фаховий коледж ім. І. Кожедуба»
16.03 – Відділ кадрів	88.00 – Відокремлений структурний підрозділ «Класичний фаховий коледж»
16.04 – Відділ стратегічного аналізу та планування розвитку персоналу	89.00 – Відокремлений структурний підрозділ «Конотопський індустріально-педагогічний фаховий коледж»
18.00 – Відділ бенчмаркінгу та статистики	91.00 – Відокремлений структурний підрозділ «Машинобудівний фаховий коледж»
19.00 – Координаційний центр гуманітарної політики	
20.00 – Відділи та служби забезпечення позанавчальної діяльності	
21.00 – Управління фізичного виховання і спорту	
22.00 – Служби забезпечення соціального напрямку діяльності	