

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту
на тему: «УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

(на прикладі Київського національного лінгвістичного університету)

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студента групи М 03-19
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Бушанського Артема
Павловича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Насікан Н. І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1.Поняття кар'єри, види та її цілі	5
1.2.Зміст і значення управління кар'єрою персоналу.....	9
1.3.Організація процесу управління діловою кар'єрою персоналу.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ У КИЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ЛІНГВІСТИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ	18
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика КНЛУ... ..	18
2.2. Дослідження управління кар'єрою персоналу у КНЛУ	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПРАЦІВНИКІВ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЛІНГВІСТИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.....	33
3.1.Покращення організації відбору та професійного переміщення працівників.....	33
3.2.Сприяння підвищенню кваліфікації і розвитку персоналу КНЛУ.....	36
ВИСНОВКИ	38
РЕЗЮМЕ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність: Дослідження управління діловою кар'єрою в організації має надзвичайну актуальність в сучасному світі, де постійно змінюються умови зовнішнього середовища, і де люди повинні адаптуватися до нових вимог і викликів. Організації потребують працівників, які мають потрібні знання та навички для ефективного вирішення їх завдань та досягнення стратегічних цілей.

Управління діловою кар'єрою в організації охоплює такі аспекти, як управління кар'єрним розвитком працівників, планування кар'єри, навчання та розвиток, оцінка роботи, стимулювання працівників та інше. Дослідження в цій області дозволяє вивчити ефективні методи та підходи до керування кар'єрою, які допоможуть підвищити продуктивність та ефективність працівників, збільшити їх задоволеність роботою.

Крім того, дослідження керування діловою кар'єрою в організації може допомогти зрозуміти важливість забезпечення рівних можливостей для всіх працівників та розвиток диверсифікованої робочої сили, що в свою чергу може привести до зростання рівня інноваційності та конкурентоспроможності організації

Мета дослідження: визначити напрямки удосконалення управління кар'єрою персоналу на прикладі Київського національного лінгвістичного університету.

Завдання дослідження:

- визначити поняття кар'єри, її види та цілі;
- розкрити зміст і значення управління кар'єрою персоналу;
- описати організацію процесу управління діловою кар'єрою персоналу;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику КНЛУ;
- дослідити управління діловою кар'єрою персоналу у КНЛУ;
- запропонувати покращення організації відбору та професійного переміщення працівників університету;

- виокремити резерви сприяння підвищенню кваліфікації і розвитку персоналу КНЛУ.

Об'єкт дослідження: процес розвитку і руху персоналу організації.

Предмет дослідження: управління діловою кар'єрою персоналу організації.

Експериментальна база дослідження: Київський національний лінгвістичний університет.

Методи дослідження: Управління діловою кар'єрою організації було досліджено з використанням статистичного методу, аналізу і синтезу для збирання та подальшої обробки даних, необхідних для порівняння інформації та її структуризації. Використано графічний підхід для зображення, більш стислого та наочного сприйняття інформації.

Практична значущість: Запропоновано ідеї та пропозиції що могли б покращити керування кар'єрним зростанням працівників в КНЛУ та призвели до якісних змін у кадровій структурі університету та більш ефективній роботі відділу кадрів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття кар'єри, види та її цілі

Поняття кар'єри в організації включає в себе ряд елементів, які взаємодіють між собою і визначають шляхи розвитку працівника в організації. Кар'єра - це не просто професійний розвиток, але і процес, який включає у себе навчання, підвищення кваліфікації, зміну позиції в організації, а також досягнення певних цілей. Першим видом кар'єри є вертикальна кар'єра. Це означає, що працівник займає посаду з нижчим рівнем в ієрархії організації і зверху досягає вищих рівнів. Цей тип кар'єри вимагає від працівника зосередженості на досягненнях та здобутті навичок у різних сферах діяльності. Головною ціллю вертикальної кар'єри є досягнення позиції з більшими повноваженнями, відповідальністю та зарплатою.

Другим видом кар'єри є горизонтальна кар'єра. Це означає, що працівник розвивається в межах своєї професії та отримує додаткові знання та навички, але залишається на тій самій рівні в ієрархії організації. Головною метою горизонтальної кар'єри є збільшення кількості знань та вмінь, які дозволять працівнику бути більш ефективним та корисним для організації.

Третім видом кар'єри є мережева кар'єра. Це означає, що працівник зосереджується на розвитку своєї мережі знайомств та контактів з іншими працівниками, які можуть бути корисними для досягнення його професійних цілей. Головна мета мережевої кар'єри полягає у розвитку власної репутації, створенні нових можливостей для розвитку та отриманні нових знань та навичок [1].

Крім того, існує ще один вид кар'єри – підприємницька кар'єра. Це означає, що працівник створює свій власний бізнес і самостійно розвиває його. Головною

метою підприємницької кар'єри є отримання фінансової незалежності та можливості створити власний бізнес, який буде просуватися та розвиватися.

Основною ціллю кар'єри в організації є досягнення успіху у професійному житті та отримання фінансової стабільності. Проте, окрім цих цілей, кар'єра може мати й інші цілі, такі як задоволення творчої потреби, отримання нових знань та навичок, виявлення нових можливостей для саморозвитку, підвищення самооцінки та самоповаги.

Кар'єра в організації є процесом, що залежить від багатьох факторів, таких як навички, освіта, особисті якості та досвід. Проте, важливо знати, що для досягнення успіху в кар'єрі важливо зосередитися на своїх цілях та відповідному розвитку, що допоможе досягнути бажаного результату і покращити професійне життя.

Крім того, для досягнення успіху в кар'єрі важливо мати відповідні професійні навички та знання. Професійні навички охоплюють технічні, міжособистісні та керівництво та лідерство. Технічні навички охоплюють знання про фаховість, технології та методи роботи в галузі. Міжособистісні навички охоплюють здатність до співпраці та комунікації з іншими людьми, а також вміння управляти емоціями та розв'язувати конфлікти. Керівництво та лідерство включають в себе здатність до мотивації та керівництва іншими людьми, здатність до прийняття рішень та планування[2].

Навички та знання можна отримати через різні методи, такі як професійні курси, семінари та тренінги, стажування, відвідування конференцій та література. Важливо відзначити, що професійні знання та навички не є достатніми для успішної кар'єри в організації. Важливо мати гнучкість та адаптивність, щоб адаптуватися до змін у робочому середовищі та виконувати різноманітні завдання.

Також важливим аспектом успішної кар'єри є встановлення мети та планування. Мета повинна бути конкретною та вимірюваною, щоб мати змогу оцінювати свій прогрес та досягати успіху. Планування повинно включати

конкретні кроки, необхідні для досягнення мети, терміни та дії, які потрібно виконувати для досягнення кінцевого результату.

Крім особистих зусиль, успішна кар'єра в організації може залежати від різних факторів, таких як рівень конкуренції на ринку праці, економічна ситуація в країні та галузі, політика та стратегія організації. Наприклад, економічні труднощі можуть призвести до скорочення робочих місць та обмеження можливостей для розвитку кар'єри в організації [2].

Цілі, які прагнуть досягти люди в рамках своєї кар'єри в організації, можуть бути різними в залежності від їх потреб та бажань. Однією з головних цілей може бути отримання високооплачуваної роботи з можливістю кар'єрного росту та професійного розвитку. Іншою ціллю може бути отримання досвіду та навичок в певній галузі, щоб збільшити свої шанси на отримання престижної роботи в майбутньому.

Для деяких людей головною ціллю може бути отримання визнання та поваги своїх колег та керівників. Це може досягатися шляхом досягнення певних професійних успіхів, таких як отримання нагород та відзнак, або за допомогою ефективною комунікації та співпраці з іншими членами організації [4].

Інші люди можуть бажати зробити вплив на організацію та на світ, у якому вони живуть. Вони можуть прагнути досягнути високих позицій в організації, щоб мати можливість впливати на прийняття важливих рішень та спрямувати організацію на досягнення соціальних та екологічних цілей.

Узагалі, кар'єра в організації може бути дуже різноманітною та залежати від різних факторів, таких як особистість працівника, його потреби та бажання, а також від характеристик самої організації, таких як культура, цінності, структура та можливості для кар'єрного росту.

Наприклад, в організаціях з високою культурою інновацій та технологічного розвитку можуть бути більші можливості для кар'єрного зростання в галузі дослідження та розробки нових продуктів та технологій. В організаціях з високими стандартами етики та соціальної відповідальності

працівникам може бути запропоновано можливість працювати в галузі сталого розвитку та відновлюваної енергії.

Для досягнення успіху в кар'єрі в організації, працівники повинні мати не лише певні навички та знання, але і здатність адаптуватися до змін, ефективно співпрацювати з іншими, вести переговори та приймати рішення.

У підсумку, кар'єра в організації може бути важливою складовою життя працівників, яка дозволяє їм розвиватися професійно, отримувати задоволення від своєї роботи та досягати своїх особистих та професійних цілей. Різноманітні види кар'єри в організації можуть дати працівникам різноманітні можливості для досягнення цих цілей [3]. Важливо, щоб організації надавали своїм працівникам підтримку та можливості для кар'єрного зростання та розвитку, щоб забезпечити успіх і для працівника, і для організації.

1.2.Зміст і значення управління кар'єрою персоналу

Управління кар'єрою персоналу є ключовим елементом в будь-якій компанії, організації або установі. Це процес, який дозволяє працівникам визначати свої кар'єрні цілі, розвивати свої професійні навички і отримувати задоволення від своєї роботи. Він включає в себе різноманітні методи і підходи, які забезпечують працівникам можливість досягнення своєї кар'єрної мети і внесення максимального внеску у розвиток організації.

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до розуміння управління діловою кар'єрою (Табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління діловою кар'єрою персоналу»

Автори	Визначення
Лещук О. [7]	Управління діловою кар'єрою персоналу в організації - це комплексний процес планування, розвитку та контролю за кар'єрним рухом працівників в межах організації з метою досягнення стратегічних цілей організації.
Костюченко А. [4]	Управління діловою кар'єрою - це процес активного визначення і реалізації кар'єрних цілей та стратегій, що базуються на їхніх особистих цінностях та здібностях.
Холл Д. [14]	Управління діловою кар'єрою - це процес активного планування та здійснення кроків з метою розвитку кар'єри відповідно до особистих та професійних цілей та потреб.

Аналізуючи наведені позиції можна зазначити, що найбільш вдалим є позиція О.Лещука, яке повно і змістовно визначає сутність і зміст діяльності з управління діловою кар'єрою персоналу організації.

Основна мета управління кар'єрою персоналу полягає в тому, щоб забезпечити працівникам можливість розвитку та досягнення своїх кар'єрних цілей. Це забезпечується через відкрите і конструктивне спілкування між керівником і підлеглим, щоб визначити потреби працівника в розвитку професійних навичок та зрозуміти, як організація може надати їм можливості для цього. Управління кар'єрою також допомагає виявити потенційних керівників і розробити плани їхнього розвитку [4].

Іншою важливою складовою управління кар'єрою є забезпечення рівних можливостей для всіх працівників організації. Це означає, що усі працівники мають однаковий доступ до можливостей розвитку кар'єри незалежно від свого становища, статі, національності, віку чи інших факторів. Завдяки цьому організація може забезпечити більш високу мотивацію та залученість працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи, збільшенню задоволеності працівників та зниженню текучості кадрів.

Крім того, управління кар'єрою персоналу сприяє розвитку лідерських якостей у працівників. Це забезпечується через залучення працівників до різних проектів та ініціатив, де вони можуть навчитися приймати рішення, співпрацювати зі своїми колегами та брати на себе відповідальність за результати. Крім того, управління кар'єрою допомагає працівникам зрозуміти, як їхні вміння та знання можуть бути застосовані для досягнення стратегічних цілей організації.

Не менш важливою є роль управління кар'єрою в забезпеченні ефективної комунікації в організації. Він дозволяє керівникам та підлеглим бути відкритими один з одним, обмінюватися ідеями та думками, домовлятися про спільні цілі та способи їх досягнення [5]. Це сприяє побудові довіри та взаєморозуміння між працівниками, що в свою чергу підвищує рівень задоволеності та мотивації на роботі.

Нарешті, управління кар'єрою персоналу є важливою складовою в сучасних умовах ринку праці, коли змінюються вимоги до професійних навичок та компетенцій працівників. Управління кар'єрою допомагає працівникам

підтримувати свій рівень професійної компетентності та підготуватися до нових вимог ринку праці, що забезпечує їм більшу конкурентну перевагу на ринку праці та більші можливості для розвитку кар'єри.

Залучення працівників до управління кар'єрою може мати позитивний вплив на організацію в цілому. Працівники, які відчують, що їхній розвиток та кар'єрні можливості беруться на увагу, більш схильні бути мотивованими та залученими до діяльності організації. Крім того, якщо працівники розвивають свої навички та компетенції, це може допомогти організації бути більш інноваційною та конкурентоспроможною на ринку.

Успішне управління кар'єрою персоналу залежить від того, наскільки добре воно організоване та підтримується в організації. Успіх вимагає наявності чіткої стратегії управління кар'єрою, яка включає в себе різноманітні можливості розвитку, навчання та зростання для працівників [5]. Важливо забезпечити належну комунікацію між керівництвом та працівниками, щоб зрозуміти їхні потреби та очікування від управління кар'єрою.

Узагалі, управління кар'єрою персоналу має велике значення для організації, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності та продуктивності роботи, розвитку лідерських якостей, підвищенню задоволеності працівників та зниженню текучості кадрів[6]. Крім того, управління кар'єрою може допомогти організації залучати та утримувати талановитих працівників, що є особливо важливим у галузях, де є висока конкуренція за кваліфікованими працівниками.

Процес управління кар'єрою має на меті забезпечити розвиток та зростання працівників у організації. Це може бути досягнуто шляхом надання працівникам можливості проходити навчання та отримувати нові компетенції, залучення їх до проектів та ініціатив, які допоможуть їм розвиватися та демонструвати свої здібності. Крім того, управління кар'єрою може включати в себе можливості для просування по кар'єрній драбині, що дозволяє працівникам отримувати нові відповідальності та розширювати свої знання та досвід.

Процес управління кар'єрою має бути взаємовигідним як для працівників, так і для організації. Якщо працівники отримують нові навички та компетенції,

це може бути корисним для організації, адже вони можуть використовувати ці знання для розвитку нових продуктів, розширення ринків та покращення процесів в організації [7]. Крім того, збільшення задоволеності працівників може сприяти зниженню текучості кадрів, що дозволить організації зберігати знання та досвід працівників та ефективно виконувати свої завдання.

Управління кар'єрою персоналу може бути викликанням для організацій, оскільки вимагає наявності чіткої стратегії та системи підтримки працівників у їх кар'єрному розвитку. Однак, зважаючи на те, що управління кар'єрою може приносити багато користі для організації, вона повинна вкладати зусилля у створення такої системи.

При розробці стратегії управління кар'єрою організація повинна враховувати потреби своїх працівників та можливості для їх розвитку. Для цього можна провести аналіз компетенцій та знань працівників, відповідно до якого можна визначити потреби в навчанні та розвитку [8]. Крім того, організації слід розробити плани кар'єрного розвитку для працівників та надавати їм можливості для розвитку їх кар'єри відповідно до їх бажань та можливостей.

Важливо також мати ефективну систему підтримки працівників у їх кар'єрному розвитку. Це може бути досягнуто шляхом надання наставництва та менторства, проведення тренінгів та семінарів, які допоможуть працівникам розвиватися та збільшувати свої знання та компетенції. Крім того, організація повинна створити систему, яка дозволяє працівникам вільно обговорювати свої кар'єрні плани зі своїми керівниками та отримувати конструктивний фідбек щодо своїх досягнень та можливостей.

Управління кар'єрою може мати дуже важливе значення для працівників, оскільки дозволяє їм розвиватися та отримувати нові виклики та можливості. Крім того, відповідне управління кар'єрою може позитивно впливати на задоволеність працівників та їхню лояльність до організації. Привернення та збереження талановитих працівників є однією з найважливіших задач будь-якої організації, і управління кар'єрою може допомогти досягнути цієї мети.

З іншого боку, недостатньо ефективне управління кар'єрою може призвести до зниження продуктивності та мотивації працівників [7]. Якщо працівники не бачать можливостей для свого розвитку та зростання в організації, вони можуть стати менш мотивованими та шукати інші варіанти кар'єрного розвитку в інших компаніях. Також може виникнути проблема з підтримкою кваліфікованих працівників в організації, що може призвести до негативного впливу на її результативність та конкурентоспроможність.

Ефективне управління кар'єрою дозволяє організації зберегти талановитих працівників, покращити їх продуктивність та мотивацію, а також підвищити їх задоволеність роботою. Організації, які інвестують у систему управління кар'єрою своїх працівників, зазвичай мають більш успішну та продуктивну команду, яка здатна досягати високих результатів.

Для результативного управління кар'єрою необхідно мати якісну систему планування кар'єри, яка повинна бути прозорою та доступною для всіх працівників. Вона повинна включати можливості для розвитку, навчання та зростання працівника в компанії, а також чіткі критерії для оцінки його прогресу.

1.3. Організація процесу управління діловою кар'єрою персоналу

Організація процесу управління діловою кар'єрою персоналу полягає у встановленні структурованого підходу до розвитку та зростання працівників. Організації повинні забезпечити своїх працівників можливостями розвитку кар'єри, враховуючи їх потреби та бажання. Цей процес може бути організований за допомогою різноманітних методів, таких як навчання та розвиток, менторство, кар'єрне консультування, програми обміну, ротації та ін.

Під час розробки та впровадження системи управління діловою кар'єрою персоналу, організації повинні враховувати декілька ключових аспектів. По-перше, необхідно створити структуру розвитку кар'єри, яка відповідає потребам та цілям організації. Організації повинні мати чітку стратегію розвитку та плани дій для свого персоналу, щоб допомогти їм досягти цих цілей [14].

Другим ключовим аспектом є забезпечення прозорості та доступності інформації про можливості розвитку кар'єри в організації. Процес розвитку кар'єри повинен бути доступний та зрозумілий для всіх працівників організації. Крім того, необхідно забезпечити можливість звертання до експертів з питань кар'єрного розвитку та отримання кваліфікованої допомоги у складанні індивідуальних планів розвитку.

Третім аспектом є відповідальність за розвиток кар'єри, яка покладається як на працівників, так і на організацію. Процес розвитку кар'єри має бути двостороннім - працівник повинен бути активним учасником у своєму професійному розвитку та займатися самоосвітою, а організація повинна забезпечити необхідні ресурси та підтримку для розвитку свого персоналу.

Організаціям слід мати чіткі критерії та процедури для оцінки та визнання досягнень працівників в процесі розвитку кар'єри. Це може включати систему оцінювання розвитку, винагороди та похвали за досягнення певних міліток в кар'єрному розвитку, та забезпечення можливостей для просування по позиціях в організації[8].

Організація повинна мати чіткий та структурований процес управління діловою кар'єрою персоналу, що включає в себе планування кар'єрного розвитку,

розробку індивідуальних планів розвитку, підтримку та навчання працівників, оцінку та визнання досягнень та взаємодію між різними підрозділами та рівнями організації.

Організації мають бути готові інвестувати в розвиток свого персоналу та забезпечувати можливості для саморозвитку та професійного зростання. Крім того, організаціям слід мати систему оцінки та визнання досягнень працівників, що дає їм стимул досягати нових результатів та зростати в кар'єрному плані.

Організації також можуть співпрацювати з експертами з питань кар'єрного розвитку, щоб забезпечити кваліфіковану допомогу своїм працівникам у складанні індивідуальних планів розвитку та забезпечити високий рівень професійного розвитку.

Одним із ключових етапів організації управління діловою кар'єрою є планування кар'єрного розвитку. Цей етап передбачає визначення потенціалу та амбіцій працівників, а також можливостей, які може запропонувати організація для розвитку їхньої кар'єри. Планування кар'єрного розвитку повинно бути індивідуальним та орієнтованим на потреби конкретного працівника. Важливим аспектом цього етапу є співпраця між менеджерами та працівниками, що дозволяє враховувати потреби та бажання обох сторін.

Після визначення кар'єрних цілей працівника, необхідно розробити індивідуальний план розвитку, який міститиме конкретні кроки, що потрібно зробити для досягнення поставлених цілей. Цей етап передбачає планування та організацію навчання, тренінгів та інших заходів, що дозволяють розвивати необхідні навички та компетенції.

Наступним етапом є підтримка та навчання працівників. Організації повинні забезпечувати своїм працівникам можливості для саморозвитку та професійного зростання, що може включати в себе тренінги, семінари, менторинг, зміну робочих обов'язків або робочого місця. Важливо також забезпечити працівникам доступ до інформації про ринок праці, тенденції та інновації у своїй галузі, що допоможе їм зберігати свою конкурентоспроможність та розвиватися у своїй професії [13]. При цьому

важливо забезпечувати рівноправність та рівні можливості для всіх працівників, не залежно від статі, раси, національності, віку та інших факторів.

Організації також можуть мати систему внутрішнього переміщення, що дозволяє працівникам змінювати робочі обов'язки або робоче місце в межах організації. Це може допомогти працівникам розвиватися у своїй кар'єрі та забезпечити організації збереження талановитих працівників.

Останнім етапом є оцінка та моніторинг кар'єрного розвитку працівників. Організації повинні регулярно оцінювати прогрес працівників та надавати зворотний зв'язок щодо їхніх досягнень та слабких сторін. Це дозволяє працівникам зрозуміти, які кроки необхідно зробити для досягнення поставлених цілей та розвитку кар'єри.

У підсумку, організація процесу управління діловою кар'єрою персоналу є важливим елементом у підтриманні конкурентоспроможності та розвитку організації. Цей процес передбачає визначення потреб та амбіцій працівників, планування їхнього кар'єрного розвитку, надання можливостей для навчання та саморозвитку, систему внутрішнього переміщення та оцінку прогресу. Важливо забезпечити рівноправність та рівні можливості для всіх працівників та співпрацювати з ними у процесі управління їхньою кар'єрою. Тільки так організації зможуть залучати талановитих працівників, розвивати їхні потенціали та забезпечувати стабільний розвиток та успішність в умовах сучасного ринку праці.

Організації, які вдаються до системного управління кар'єрним розвитком свого персоналу, отримують численні переваги. Серед них можна відзначити більшу мотивацію працівників, зниження текучості кадрів, збільшення продуктивності роботи та ефективності бізнесу [10]. Крім того, управління кар'єрним розвитком дозволяє організації виявляти талановитих працівників та сприяти їхньому зростанню, що може забезпечити стабільне функціонування організації у майбутньому.

Однак, для успішного впровадження системи управління кар'єрним розвитком, необхідно мати знання та досвід у галузі управління людськими

ресурсами, виявлення талантів та навчання працівників. Також необхідна підтримка високого рівня керівництва організації, а також відкритий та довірливий діалог з працівниками.

Крім того, при розробці системи управління кар'єрним розвитком варто звернути увагу на індивідуальні потреби та амбіції кожного працівника, а не встановлювати загальні правила та стандарти для всіх[9]. Надання працівникам можливостей для саморозвитку та відкритий діалог допомагають побудувати ефективну систему управління кар'єрним розвитком.

У підсумку, організації повинні розуміти, що управління кар'єрним розвитком персоналу є важливим фактором для успішної роботи та конкурентоспроможності на сучасному ринку праці. Воно забезпечує залучення талановитих працівників, зниження плинності кадрів, збільшення продуктивності роботи та ефективності бізнесу. Розвиток системи управління кар'єрним розвитком потребує знань та досвіду у галузі управління людськими ресурсами, виявлення таланту. Враховуючи важливість управління кар'єрним розвитком персоналу, організації повинні розробляти та впроваджувати ефективну систему управління кар'єрним розвитком, звертаючи увагу на індивідуальні потреби та амбіції кожного працівника. Це забезпечить успішну роботу та конкурентоспроможність організації на сучасному ринку праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ У КИЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ЛІНГВІСТИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика КНЛУ

Київський національний лінгвістичний університет був заснований 30 березня 1948 року як Київський державний педагогічний інститут іноземних мов. Фактично, університет існує вже 74 роки.

Постановою Кабінету Міністрів України від 29 серпня 1994 року № 592 Київського державного педагогічного інституту іноземних мов був перейменований на Київський державний лінгвістичний університет [11].

Місія КНЛУ полягає в його діяльності як унікального мультилінгвального академічного середовища, яке забезпечує багатопрофільну підготовку здобувачів вищої освіти з вибором широкого спектру мов (23 мови) та має сучасну інфраструктуру, а також посилює міжнародні зв'язки. Університет є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів.

Основними напрямками діяльності університету є наступні (рис.2.1):

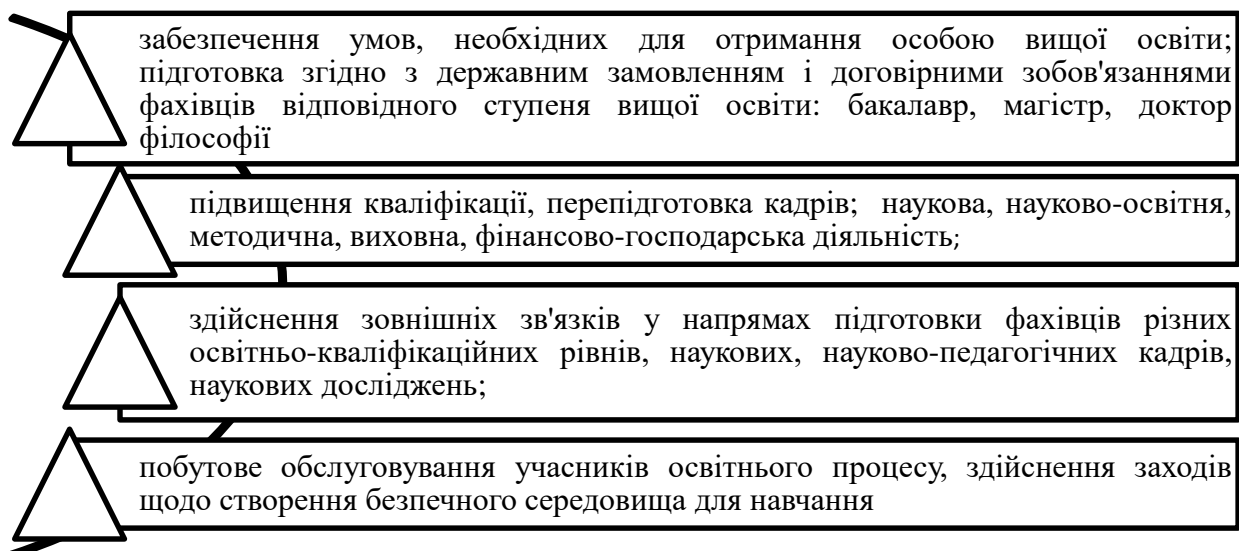


Рис.2.1. Основні напрямки діяльності КНЛУ

Розглянемо на рис.2.2. організаційну структуру управління установи.

Рис.2.2 Схема організаційної структури КНЛУ

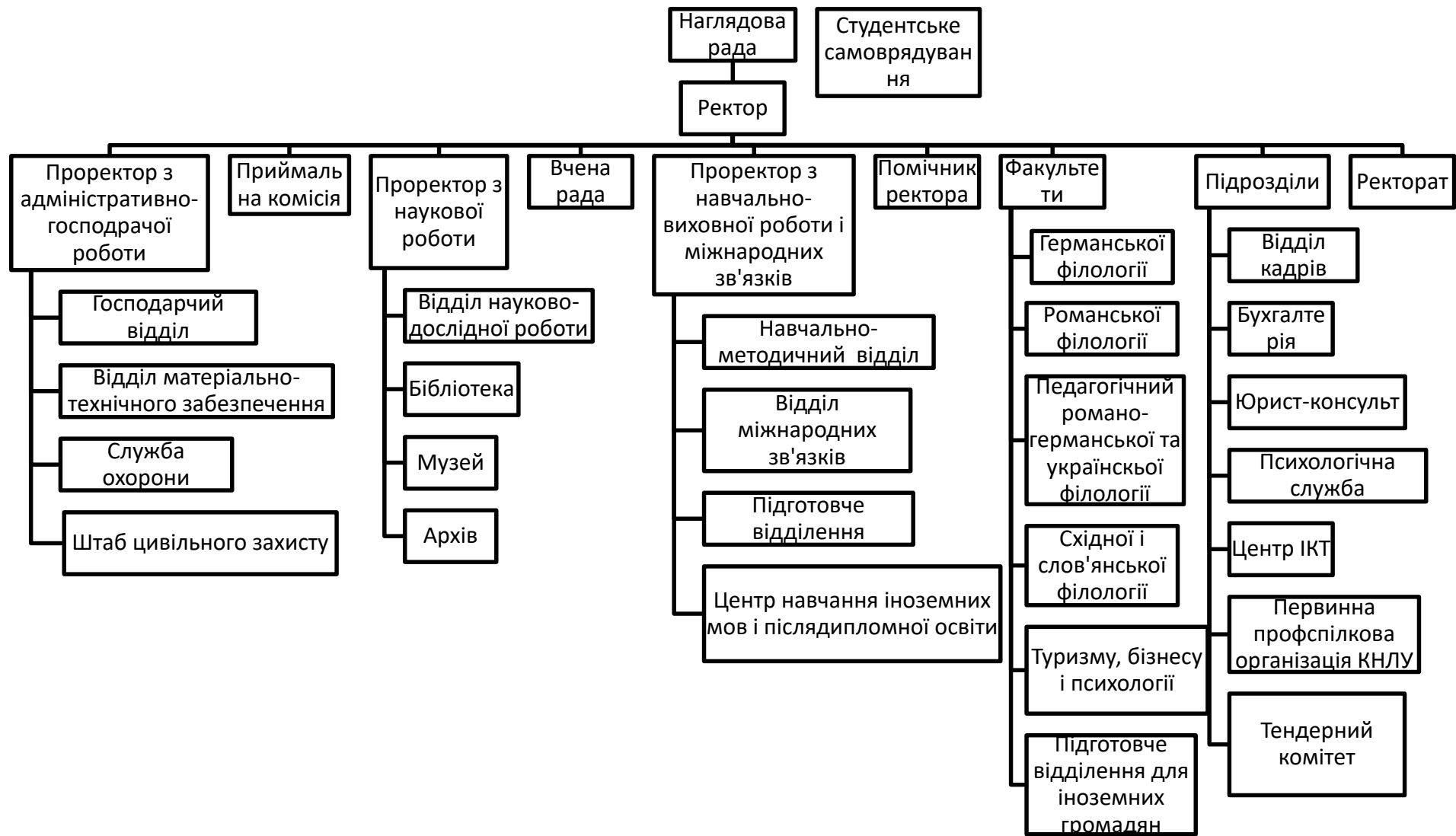


Схема організаційної структури КНЛУ, представлена на рис.2.2., є лінійно-функціональною організаційною структурою управління, яка має свої переваги та недоліки.

Основними перевагами є [8]:

- 1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- 2) можливість централізованого контролю стратегічних результатів;
- 3) підвищення ефективності управління там, де завдання повсякденні та повторювані;
- 4) швидке реагування на потреби.

До недоліків відносяться [8]:

- 1) труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- 2) порушення принципу єдиноначальності;
- 3) виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.

Структура КНЛУ відноситься до механістичного типу структур. У такому форматі наявний контроль нижчих рівнів вищими, через що даний тип називають також пірамідою, структурою «деревоподібного» типу або бюрократичною структурою. Одною з головних ознак такої структури управління є централізація — тобто зосередженість влади в одних руках.

Безпосереднє управління діяльністю Університету здійснює його керівник – ректор. Ректор Університету обирається за згодою більшості від повного складу Конференції трудового колективу університету. Ректор Університету відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в Університеті, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна закладу. Керівництво факультетом здійснює декан, з яким укладається контракт на строк до п'яти років .

Керуючий вплив на діяльність управління персоналом в КНЛУ здійснюється через методи управління, що допомагають організації досягати поставлених цілей шляхом здійснення управлінських дій на персонал організації. Загалом в ЗВО присутні всі три групи існуючих методів, а саме: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.



Рис. 2.3. Методи управління персоналом КНЛУ

В процесі здійснення своєї діяльності заклад керується спеціальними та локальними нормативно-правовими актами. До спеціальних нормативних актів належать наступні: Закон України «Про вищу освіту», Довідник користувача Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС), Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти" (2019 р.); Закон України "Про

запобігання корупції" (2014 р.); Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти" (2019 р.).

До локальних нормативних актів належать Правила внутрішнього розпорядку; Положення про Вчену раду; Положення про преміювання працівників; Положення про матеріальне стимулювання керівників структурних підрозділів та розвиток матеріально-технічної бази кафедр тощо.

Таким чином, організація навчального процесу регламентується чинними нормативно-правовими документами України, стандартами вищої освіти з урахуванням принципів формування Європейського простору вищої освіти та внутрішньо університетськими документами.

Операційна діяльність закладу забезпечується наявними фінансовими та нефінансовими активами. Розглянемо в табл.2.1 динаміку та склад фінансових і нефінансових активів КНЛУ.

Таблиця 2.1

**Динаміка та склад фінансових і нефінансових активів КНЛУ,
тис.грн.**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Основні засоби	457178,6	465023,5	472538,4	7844,9	7514,9
Нематеріальні активи	68,1	68,1	117,1	0	49
Запаси	12114,8	23628,6	24596,5	11513,8	967,9
Усього нефінансові активи	469376,6	488735,3	497267,1	19358,7	8531,8
Довгострокова дебіторська заборгованість	337,7	321,1	292,8	-16,6	-28,3
Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	7,2	9,8	219,2	2,6	209,4
За розрахунками за товари, роботи, послуги	67,8	67,7	58,8	-0,1	-8,9

З розрахунками із страхування	126,4	27,3	85,1	-99,1	57,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	575,7	690,6	470,3	114,9	-220,3
Грошові кошти	24634,6	30825,8	32979,4	6191,2	2153,6
Усього фінансові активи	25749,5	31942,4	3916,83	6192,9	-28025,6
Всього	495223,9	520878,3	536595,1	25654,4	15716,8

Джерело: Створено автором на основі [11]

Дані табл.2.1 показують, що у закладі загальна вартість активів мала тенденцію до зростання. Так, у 2021 році вони зросли на 25654,4 тис.грн., а у 2022 році - ще на 15716,8 тис.грн. Нефінансові активи зросли на 19358,7 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році - ще на 8531,8 тис.грн. Фінансові активи зросли на 6192,9 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році, навпаки, зменшились на 28025,6 тис.грн. Активи підприємства фінансуються за рахунок власних та позикових фінансових ресурсів, які розглянемо в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та склад власного капіталу та фінансових зобов'язань

КНЛУ тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Внесений капітал	554391,4	564232,7	571738,9	9841,3	7506,2
Капітал у дооцінках	1879,4	5599,1	12375,1	3719,7	6776
Фінансовий результат	-70452,6	-59395,9	-57078,2	11056,7	2317,7
Цільове фінансування	14,9	14,9	14,9	0	0
Усього власний капітал та фінрезультати	485833,1	510451	527050,9	24617,9	16599,9
Довгострокові зобов'язання по кредиту	337,7	321,1	292,9	-16,6	-28,2
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	113,6	69,8	20,9	-43,8	-48,9
Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги	0	0,6	0,6	0,6	0
Поточні зобов'язання з оплати праці	118,1	21,9	68,5	-96,2	46,6
Інші поточні зобов'язання	6310,3	7368,6	6447,4	1058,3	-921,2

Усього зобов'язань	поточних	6879,7	7782,1	6830,4	902,4	-951,7
Доходи періодів	майбутніх	2511,1	2645,1	2713,7	134	68,6
Всього		495223,9	520878,3	536595,1	25654,4	15716,8

Джерело: Створено автором на основі [11]

Дані табл.2.2. свідчать, що власний капітал мав тенденцію до зростання. Так, у 2021 році власний капітал збільшився на 24617,9 тис.грн., а у 2022 році - ще на 16599,9 тис.грн. Довгострокові зобов'язання зменшились на 16,6 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році - ще на 28,2 тис.грн. Поточні зобов'язання за платежами до бюджету зменшились на 43,8 тис.грн., а у 2022 році - ще на 48,9 тис.грн.

Загальна вартість поточних зобов'язань зросла у 2021 році на 902,4 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшилась на 951,7 тис.грн. Доходи майбутніх періодів зросли у 2021 році на 134 тис.грн., а у 2022 році - ще на 68,6 тис.грн. Як і будь-яке комерційне підприємство, освітня установа має на меті отримувати дохід. Розглянемо в табл.2.3 фінансові результати діяльності установи за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів КНЛУ, тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Бюджетні асигнування	117715,2	125212,4	142462,1	7497,2	17249,7
Доходи від надання послуг	43959,1	42751,1	53317,0	-1208	10565,9
Доходи від продажу активів	15,9	44,2	33,8	28,3	-10,4
Фінансові доходи	813,2	1847,8	1176,8	1034,6	-671
Інші доходи від обмінних операцій	865,83	933,5	1081,1	67,67	147,6
Усього доходів від обмінних операцій	163369,3	170789,1	198070,4	7419,8	27281,3
Інші доходи від необмінних операцій	1079,2	3765,2	5447,4	2686	1682,2

Усього доходів	164448,6	174554,3	203517,8	10105,7	28963,5
Витрати на виконання бюджетних програм	94992,9	96793,5	140059,7	1800,6	43266,2
Витрати на виготовлення продукції	48678,2	46477,4	40281,1	-2200,8	-6196,3
Інші витрати за обмінними операціями	4881	3970,7	3760,1	-910,3	-210,6
Усього витрат за обмінними операціями	148552,1	147241,7	184100,8	-1310,4	36859,1
Інші витрати за необмінними операціями	14178,8	16255,8	17099,2	2077	843,4
Усього витрат	162731,1	163497,5	201200,1	766,4	37702,6
Профіцит	1717,5	11056,7	2317,7	9339,2	-8739

Джерело: складено автором на основі звітності [Додаток А, Б, В]

Дані табл.2.3 свідчать, що бюджетні асигнування в установі мали тенденцію до зростання. Так, у 2021 році вони зросли на 7497,2 тис.грн., а у 2022 році - ще на 17249,7 тис.грн. Доходи від надання послуг у 2021 році зменшились на 1208 тис.грн., а у 2022 році - ще на 10565,0 тис.грн.

Фінансові доходи зросли на 1034,6 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році, навпаки, зменшився на 671 тис.грн. Загальна сума доходів у 2021 році зросла на 10105,7 тис.грн., а у 2022 році - ще на 28963,5 тис.грн. Витрати на виконання бюджетних програм зросли на 1800,6 тис.грн., а у 2021 році - ще на 43266,2 тис.грн. Загальна вартість витрат зросла у 2021 році 766,4 тис.грн., а у 2022 році - ще на 37702,6 тис.грн. Профіцит збільшився на 9339,2 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшився на 8739 тис.грн.

2.2. Дослідження управління кар'єрою персоналу у КНЛУ

Для аналізу управління діловою кар'єрою КНЛУ рекомендується розпочати з огляду служби управління персоналом, яка має на меті розробку, виконання та контроль кар'єри кожного співробітника. Організаційна структура університету визначає відділ кадрів як керуючий орган щодо управління персоналом університету. Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом, який адміністративно та функціонально підпорядковується Ректорові та раді. Керівництво університету затверджує структуру та штатний розклад відділу кадрів. Останній зосереджується на постійному вивченні відповідності професійних можливостей співробітників цілям організації та створенні умов для їхнього розвитку та ефективного використання їх потенціалу для вирішення поставлених завдань.

Основними завданнями відділу кадрів є участь у розробці та впровадженні стратегії управління персоналом, забезпечення університету необхідною кількістю спеціалістів, ефективний відбір, розміщення та розвиток трудового потенціалу кадрів відповідно до їх професійних, ділових та моральних якостей, а також постійне вдосконалення управління кадрами на основі реалізації цільових програм, сучасних персонал-технологій та систематичної методичної допомоги керівникам підрозділів з проблем керування персоналом[12].

Цей структурний підрозділ КНЛУ здійснює різноманітні функції, що пов'язані з управлінням кадрами. Основні завдання відділу кадрів:

- Розробка єдиної кадрової політики.
- Прогнозування перспективної та поточної потреби в кадрах.
- Сприяння успішній адаптації нових працівників у колективі.
- Аналіз наявного кадрового складу та планування професійно-посадового просування працівників.

- Організація вивчення професійних, ділових і моральних якостей працівників на основі об'єктивної оцінки та проведення атестації керівників і фахівців.
- Формування кадрового резерву для висування на керівні посади, створення планів роботи з ним та розроблення схем заміщення.
- Здійснення безперервної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу та утворення керівників і фахівців.
- Бережливе використання ресурсів та зміцнення трудової дисципліни, забезпечення соціальної рівноваги, попередження трудових конфліктів.
- Сприяння проведенню заходів виховного характеру та підтримці кращих традицій колективу.
- Розробка та реалізація кошторису фінансових витрат, пов'язаних з розвитком кадрів, оформленням прийому на роботу, придбання бланків трудових книжок і т.д. [11].

Проводячи аналіз внутрішньої документації КНЛУ можна виявити, що університет ще з 2012 р. розробив концепцію стратегічного розвитку [Додаток Г]. Згідно документа університет в період з 2012 по 2021 рік мав впроваджувати ряд якісних оновлень що мали провести модернізацію освітньої діяльності, нових систем управління якістю освіти та інших аспектів діяльності університету що потребували оновлення. Серед цих елементів увагу також приділили кадровому потенціалу закладу та стратегії його розвитку.

Відповідно до основних положень концепції на момент її розробки університет потребував досягнення показника питомої ваги осіб із науковими ступенями та вченими званнями серед науково-педагогічних працівників в 70%, також докторів наук – 15%. Саме підготовці докторів наук в якості одного з головних пріоритетів кадрового забезпечення приділяли найбільшу увагу. Проте з табл. 2.4 видно, що станом на 2019 рік КНЛУ поки не наблизився до запланованих показників.

Таблиця 2.4

Науково-педагогічні працівники КНЛУ

Кількість штатних науково-педагогічних працівників станом на 01 жовтня 2019 р.	З них мають науковий ступінь та/або вчене звання	З них мають науковий ступінь доктора наук та/або вчене звання професора
532	306	59

Джерело: Розроблено на основі звіту відділу кадрів [11].

У 2019 році відсоток штатних науково-педагогічних працівників, що мають науковий ступінь та/або вчене звання складав 58% і з них мали науковий ступінь доктора наук та/або вчене звання професора – 11%.

Для підвищення якості науково-педагогічної діяльності розроблено систему стимулюючих заходів, яка мотивуватиме працівників університету до досягнення кращих результатів. Крім того, підготовка науково-педагогічних кадрів повинна бути зосереджена переважно на розгалуженій системі аспірантської підготовки на основі здобуття ступеня «магістр». Ця система включає групу наукового резерву зі складанням іспитів кандидатського мінімуму, написання дипломних магістерських робіт з переважно науковою спрямованістю як частину дисертаційної роботи, навчання найбільш обдарованих студентів за індивідуальними навчальними планами поглибленої наукової спрямованості, а також активізацію студентської наукової діяльності взагалі.

Університет також розробив систему стимулюючих заходів для підвищення якісних показників підготовки науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації. Це мало здійснюватися незалежно від власних кадрових потреб і забезпечувати потреби держави (інші ЗВО, наукові установи, реальний сектор економіки та інше) в кадрах вищої кваліфікації, зокрема кандидатів наук. Фінансування здійснюється за рахунок державного

замовлення та інших джерел. Дана система повинна бути достатньою для забезпечення потреб держави у вище згаданих кадрах.

У правилах внутрішнього розпорядку міститься інформація з цього приводу. Загалом система заохочування НПП в університеті особливо не виділяється серед подібних в інших ЗВО і містить загальноприйнятні види заохочень, узагальнені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Види заохочень до кар'єрного зростання в КНЛУ

Заохочення працівників університету	Заохочення для здобувачів вищої освіти
Оголошення подяки	
Нагородження грамотою	
Встановлення надбавок до посадових окладів	Матеріальне заохочення
Занесення на дошку пошани КНЛУ	
Присвоєння почесних звань КНЛУ	
Преміювання	

Також університет може використовувати й інші моральні та матеріальні заохочення [11].

Не зайвим буде згадати, що університет також розробив стратегію розвитку на 2021-2025 роки. Зменшення періоду, в порівнянні з попередньою концепцією, свідчить про те що університет намагається збільшити свою гнучкість для швидшого реагування на нові виклики нестабільного середовища.

При розгляді нової концепції видно, що університет прагне підвищити рівень самостійності факультетів в кадровій політиці. Такий вектор розвитку дозволить впровадити нові форми організаційної діяльності, а також освітньої та міжнародної. Це робить кадрову політику більш гнучкою та пришвидшує час на опрацювання та впровадження певних питань для факультетів.

Увагу також приділили і підвищенню кваліфікації та стажуванню науково-педагогічних працівників КНЛУ. Розробка та реалізація нової програми, зокрема в напрямках інформаційно-комунікаційних технологій, маркетингу і менеджменту вказує на те, що університет намагається впровадити нову стратегію цифровізації діяльності КНЛУ та проведення якісних змін серед керівників підрозділів.

Загалом можна стверджувати що університет приділяє відносно достатню увагу керуванню діловою кар'єрою, якщо робити поправку на специфіку сфери діяльності, але при цьому прослідковується певна консервативність, яка притаманна більшості ЗВО.

Управління персоналом в КНЛУ у функціональному відношенні включає наступні елементи, що схематично зображені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Елементи керування персоналом в КНЛУ

Ці елементи цілком здатні забезпечити ефективне керування діловою кар'єрою при вдалому їх використанні.

Університет створив та впровадив різні програми управління діловою кар'єрою і на перший погляд вони працюють добре, проте при детальному огляді виникають певні нюанси, які б можна було покращити.

За підвищення кваліфікації в КНЛУ відповідає Центр навчання іноземних мов і післядипломної освіти, діяльність якого центру включає значний перелік завдань за різними напрямками з максимальною увагою до організації та реалізації систем підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників КНЛУ [11]. Останнє надає змогу персоналу університету розвиватись в професійному плані, набувати нові компетентності та, в свою чергу, отримувати можливості для подальшого професійного зростання, що загалом сприяє покращенню якості освіти та освітнього процесу, який забезпечує університет.

Основними напрямками підвищення кваліфікації в КНЛУ є:

- Розвиток професійних компетентностей
- Психолого-фізіологічні особливості здобувачів освіти певного віку, основи андрагогіки
- Створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища
- Використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій в освітньому процесі
- Розвиток мовленнєвої, цифрової, комунікаційної, інклюзивної та емоційно-етичних компетентностей
- Розвиток управлінських компетентностей (для керівників різних рівнів та їхніх заступників) тощо [11].

Слід зазначити, що даний перелік не є повним, оскільки кількість напрямів може коригуватись або доповнюватись в залежності від потреб науково-педагогічних працівників, особливостей того чи іншого підрозділу КНЛУ, або від потреб університету загалом, згідно з відповідним Положенням

про підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників КНЛУ.

Також діяльність центру спрямована і на співробітництво з організаціями, підприємствами та установами різних сфер діяльності з метою ефективної взаємодії в якості замовників освітніх послуг та учасниками процесу навчання за програмами підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПРАЦІВНИКІВ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЛІНГВІСТИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

3.1. Покращення організації відбору та професійного переміщення працівників

Організація відбору та професійного переміщення працівників є ключовим елементом успішної бізнес-стратегії, оскільки забезпечує належний рівень компетенції та мотивації робітників. Нижче наведено кілька порад для покращення цих процесів:

Створення чіткої системи оцінки професійних навичок та особистісних якостей кандидатів. Вона має включати оцінку знань, вмінь та досвіду, а також м'які навички, такі як комунікабельність, вміння працювати в команді тощо. Така система допоможе відібрати найбільш підходящих кандидатів для потреб закладу вищої освіти.

Встановлення процедури внутрішнього переміщення працівників. Ця процедура дозволить університету зберегти цінних робітників та забезпечити їхній розвиток. Крім того, внутрішні переміщення дозволять університету більш детально знати про потенційних кандидатів, що дозволить більш точно визначити, чи підходить вони для нової посади.

Забезпечення відкритості та прозорості процесу відбору та переміщення. Це дозволить збільшити довіру працівників до закладу вищої освіти та покращити їхню мотивацію.

Забезпечення кваліфікованого навчання та підтримки для працівників, які переміщуються на нові посади. Це допоможе їм швидше адаптуватися до нових обов'язків та підвищити свою продуктивність. Крім того, це може збільшити задоволеність працівників КНЛУ своїми трудовими обов'язками.

Встановлення системи винагород та премій за досягнення результатів та успішне переміщення на нові посади. Це може бути додатковим стимулом для працівників здійснювати зусилля для покращення своєї продуктивності та досягнення успіхів в новій посаді.

Покращення організації відбору та професійного переміщення працівників допоможе забезпечити закладу вищої освіти належний рівень компетентностей НПП та інших працівників університету, підвищити їхню мотивацію та задоволеність своєю роботою, а також зберегти цінних працівників в закладі.

Проведення постійного моніторингу та аналізу ефективності системи відбору. Це допоможе виявляти проблемні моменти та вносити корективи в процес, щоб підвищити його ефективність.

Залучання в процес відбору та переміщення працівників не тільки відділ кадрів, а й керівників підрозділів університету та його співробітників. Вони можуть надати важливі рекомендації та зворотній зв'язок про кандидатів на посади, які більш точно відображатимуть їхні потреби та очікування.

Надання підтримки та навчання новоприйнятим працівникам, які перемістилися на нові посади, з метою допомогти їм зорієнтуватися в новому трудовому колективі та результативно працювати на новій посаді.

Важливим також є всебічне сприяння з боку ЗВО професійному зростанню та розвитку, щоб науково-педагогічні працівники мали можливість розвиватися та займати нові посади в університеті. Це може бути вагомим стимулом залишатися в університеті та розвивати свою кар'єру, а також підвищувати якість освітнього процесу.

Сприяння внутрішньому переміщенню працівників між підрозділами та вакансіями в межах університету. Це може бути вигідно як для працівників, які мають більше можливостей для розвитку своєї кар'єри в ЗВО, так і для самого закладу, який може зберегти талановитих НПП і фахівців та знизити витрати на процес відбору та навчання нових співробітників.

Такий перелік покращень в організації відбору та професійного переміщення працівників КНЛУ передбачає застосування різноманітних стратегій і методів, які сприятимуть ефективному відбору та переміщенню кваліфікованих фахівців в межах університету. Необхідно забезпечити гнучкий, прозорий та справедливий процес відбору, залучити висококваліфікованих фахівців з відповідним досвідом та знаннями, сприяти їх розвитку та підвищенню мотивації.

Слід зауважити, що успішна організація відбору та переміщення працівників – це ключ до ефективного та більш стабільного розвитку університету та якісного його виділення для майбутніх науково-педагогічних працівників і фахівців у порівнянні з іншими вітчизняними закладами вищої освіти.

3.2. Сприяння підвищенню кваліфікації і розвитку персоналу КНЛУ

Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу є важливою складовою успіху будь-якої організації, а особливо це стосується закладів вищої освіти. Існує декілька шляхів щодо того, як сприяти підвищенню кваліфікації та розвитку персоналу в КНЛУ:

Розробити план навчання та розвитку: КНЛУ може розробити план навчання та розвитку для свого персоналу, який буде включати в себе необхідні навички та знання для ефективної роботи в університеті. План може включати як внутрішні тренінги та курси, так і зовнішнє навчання – участь у семінарах, конференціях, вебінарах, онлайн-курсах.

Підтримка навчання: КНЛУ може сприяти навчанню персоналу, надаючи фінансову підтримку для участі в зовнішніх курсах та семінарах, а також може надавати доступ до ресурсів, які покращують навчання, таких як онлайн-бібліотеки та бази даних.

Поліпшення системи заохочення до навчання: КНЛУ може надавати стимули для підвищення кваліфікації, наприклад, підвищення оплати праці за рахунок надбавок після успішного проходження курсів або навчання, може встановлювати систему нагород за досягнуті успіхи у зовнішньому навчанні.

Внутрішні тренінги та курси: КНЛУ може розробляти та проводити внутрішні тренінги та курси, щоб допомогти своєму персоналу розвивати необхідні навички та знання для виконання їхніх трудових обов'язків і підвищення якості освітньої діяльності.

Менторство та наставництво: КНЛУ може встановити програму менторства та наставництва для свого персоналу, де досвідчені працівники можуть допомогти менш досвідченим у розвитку їхніх навичок та знань. Це може бути корисним для нових співробітників або тих, які хочуть перейти на іншу посаду в університеті.

Розвиток комунікаційних навичок: КНЛУ може сприяти розвитку комунікаційних навичок свого персоналу, оскільки це є важливим аспектом

якісної освітньої діяльності в університеті. Це може включати проведення тренінгів і курсів з комунікації або сприяння участі у зовнішніх тренінгах.

Підтримка самоосвіти: КНЛУ може підтримувати свій персонал у самоосвіті, наприклад, надаючи доступ до онлайн-курсів та матеріалів для самостійного навчання.

Розвиток лідерських навичок: КНЛУ може сприяти розвитку лідерських навичок свого персоналу, що може бути корисним для тих, хто в перспективі може обіймати керівні посади. Мова йде про організацію проведення тренінгів з лідерства, тайм-менеджменту, організації праці керівника та сприяння участі у подібних зовнішніх курсах.

Усі ці заходи можуть допомогти КНЛУ забезпечити розвиток та підвищення кваліфікації свого персоналу, що в свою чергу може позитивно вплинути на якість освітніх послуг, наукові досягнення та загальний престиж університету.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження проблем управління діловою кар'єрою персоналу організації можна зробити наступні висновки:

1. Управління кар'єрою відіграє надзвичайну роль в діяльності організації. Під управлінням кар'єрою розуміють процес забезпечення успішного професійного розвитку та досягнення кар'єрних цілей персоналу організації. Це може охоплювати такі аспекти, як планування кар'єри, навчання та розвиток, баланс між роботою та особистим життям, а також здібності до адаптації та переходу до нових ролей та проєктів.

2. Управління кар'єрою означає систематичну підтримку розвитку професійної кар'єри співробітників, яка має на меті забезпечити необхідну кількість та якість ресурсів для досягнення бізнес-цілей підприємства.

3. Організація процесу управління діловою кар'єрою персоналу включає в себе наступні етапи: Аналіз потреб організації щодо розвитку конкретних професійних напрямків. Планування розвитку кар'єри для працівників. Оцінка потенціалу працівників з урахуванням їх навичок, здібностей, результатів роботи та сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Розробка кар'єрних планів з чіткими кроками, що необхідні для досягнення цілей та розвитку організації. Реалізація планів, що сприяють розвитку кар'єри персоналу. Відстеження та подальша оцінка прогресу. Задоволення потреб персоналу. Адаптація до змін.

4. Київський національний лінгвістичний університет є одним із провідних навчальних закладів лінгвістичного спрямування у своїй сфері в Україні. Заклад вищої освіти має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що дозволяє реалізувати її переваги. Аналіз фінансово-економічних показників КНЛУ показав, що заклад має задовільний фінансово-економічний стан. Проте певні показники є нестабільними через коливання сучасного середовища та виклики сьогодення.

5. В університеті створені програми управління діловою кар'єрою працівників, які базуються на визначеній Стратегії розвитку КНЛУ. Результати впровадження концепції, що діяла до 2021 року, більшою мірою вдалі, але не повністю відповідають поставленій меті. Необхідним є впровадження нової концепції для створення підґрунтя покращення якісного рівня науково-педагогічного персоналу університету, що знайшло своє відображення у новій Стратегії розвитку КНЛУ на 2021-2025 рр..

6. Управління кар'єрою у КНЛУ нині є на достатньому рівні, але потребує подальшого вдосконалення. Відділу кадрів університету слід ввести ряд змін, що сприятимуть зростанню лояльності працівників, підвищенню кваліфікації НПП та формуванню сильного трудового потенціалу. Пропозиція університетом можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися з простих програм у вигляді навчання, підвищення кваліфікації та більш деталізованих заходів по удосконалюванню подальших планів кар'єрного зростання працівників. Ці заходи при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотний мотивуючий вплив.

РЕЗЮМЕ

Тема кваліфікаційної роботи – «Управління діловою кар'єрою персоналу організації». Мета роботи – визначити напрямки удосконалення управління кар'єрою персоналу на прикладі Київського національного лінгвістичного університету.

У теоретичній частині роботи розкрито поняття кар'єри, її види та цілі, зміст і значення управління діловою кар'єрою в організації, описано організацію процесу управління діловою кар'єрою персоналу.

У другому розділі надана загальна характеристика діяльності КНЛУ. Проведений аналіз показників фінансово-господарської діяльності, який свідчить про задовільний фінансовий стан. Також у розділі досліджено процес управління діловою кар'єрою персоналу у КНЛУ.

У третьому розділі розкрито напрямки удосконалення управління кар'єрним зростанням працівників КНЛУ.

За підсумками дослідження встановлено, що кар'єра відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки ЗВО потрібні кваліфіковані та мотивовані науково-педагогічні працівники та фахівці. Розвиток кар'єри стимулює працівників університету до покращення своїх навичок, збільшення знань та досвіду, що забезпечує розвиток як самого працівника, так і освітнього процесу, який він забезпечує.

RESUME

The topic of the qualification work is "Management of the business career of the organization's personnel." The purpose of the work is to determine directions for improving personnel career management based on the example of the Kyiv National Linguistic University.

In the theoretical part of the work, the concept of a career, its types and goals, as well as the content and significance of managing a business career within an organization, are discussed. The process of managing the professional career of personnel is described.

Chapter 2 provides a general overview of the activities of KNLU (Kyiv National Linguistic University). An analysis of the financial and economic indicators is conducted, indicating a satisfactory financial condition. The chapter also explores the process of managing the professional career of personnel at KNLU.

Chapter 3 reveals the directions for improving the management of career growth for employees of KNLU.

Based on the research findings, it is established that a career plays an extremely important role since higher educational institutions require qualified and motivated academic and pedagogical staff as well as professionals. Career development stimulates the employees of the university to improve their skills, increase knowledge, and gain experience, which ensures both their personal development and the educational process they provide.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бузулук, І. В., Безвержня, О. В.. Актуальність розробки стратегії управління кар'єрою вітчизняних підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. 2019. С. 28-36.
2. Деркач, О. В., Садовий, А. О. Оцінка ефективності керування кар'єрою працівників в умовах підприємства. Проблеми економіки та управління. 2019. С. 126-132.
3. Карпенко, О. А. Керування кар'єрою у контексті розвитку людського капіталу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2019. С. 65-71.
4. Костюченко, А. О. Роль керівника в розвитку кар'єри співробітників. Інноваційна економіка, 2019. С.52-57.
5. Маркова, А. М. Сучасні підходи до керування кар'єрою в умовах глобалізації економіки. Економіка. Фінанси. Право, 2020. С:29-36.
6. Петрова, Н. А. Стратегії кар'єрного розвитку та їх реалізація в умовах глобалізації економіки. Економіка та суспільство, 2018. С.1134-1139.
7. Роговська, І. В., Лещук, О. М. Розвиток кар'єри працівників в умовах динамічного ринку праці. Економіка. Фінанси. Право, 2017 С.57-62.
8. Ткачук, І. В. Фактори, що впливають на кар'єрний розвиток менеджерів в Україні. Економіка розвитку, 2020. С. 23-27.
9. Шевченко, М. В. Формування мотивації працівників в контексті керування кар'єрою в організації. Менеджмент, 2021. С.77-83.
10. Даниленко, Н. М., & Сидоренко, Т. В. Керування кар'єрою працівників в умовах глобалізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету, 2019. С.25-29.
11. Офіційний сайт Київського національного лінгвістичного університету.
URL: <https://knlu.edu.ua/universytet/struktura-universytetu.html>
12. Радченко, І. В., Коноваленко, О. В. Формування кар'єрних можливостей для працівників в умовах цифрової економіки. Економіка. Фінанси. Право, 2021. С.50-55.

13. Артур, М. В., Хапова, С. Н., Віддером, С. П. Кар'єрний успіх у світі без меж кар'єри. Журнал організаційної поведінки, 2018. С.569-579.
14. Холл, Д. Т. Розвиток кар'єри в організаціях. Посібник з розвитку кар'єри 2019. С. 55-71.

Додаток А

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Форма №2-дс

I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<i>ДОХОДИ</i>			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>		-	-
Бюджетні асигнування	2010	117715209	100674403
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	43959131	41177668
Доходи від продажу активів	2030	15981	87273
Фінансові доходи	2040	813205	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	865830	757027
Усього доходів від обмінних операцій	2080	163369356	142696371
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	1079248	2015800
Усього доходів від необмінних операцій	2170	1079248	2015800
Усього доходів	2200	164448604	144712171
<i>ВИТРАТИ</i>			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>		-	-
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	94992923	81684674
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	48678220	35574857
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	4881036	3263482
Усього витрат за обмінними операціями	2290	148552179	120523013



Продовження додатку А

Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	4881036	3263482
Усього витрат за обмінними операціями	2290	148552179	120523013



Додаток Б (продовження)

№ 1/2023

стор. 2 з 3

<i>Витрати за необмінними операціями</i>			
Трансферти	2300	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	2310	14178879	17439807
Усього витрат за необмінними операціями	2340	14178879	17439807
Усього витрат	2380	162731058	137962820
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	1717546	6749351

II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЄЮ ВИДАТКІВ ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Згальнодержавні функції	2420	15000	10000
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	162716058	137952820
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
УСЬОГО:	2520	162731058	137962820

Додаток Б

Звіт про фінансовий стан станом на 01.01.2023

Форма №1-дс

АКТИВ	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
<i>Основні засоби:</i>	1000	465023886	472538444
періодичні виплати	1001	612451703	700705181
знос	1002	147428117	228166757
<i>Інвестиційні нерухомі активи:</i>	1010	-	-
періодичні виплати	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Матеріальні активи:</i>	1020	68147	117147
періодичні виплати	1021	68092	117992
асоційована амортизація	1022	843	843
Незавершені капітальні інвестиції	1030	14990	14990
<i>Довгострокові фінансові активи:</i>	1040	-	-
періодичні виплати	1041	-	-
асоційована амортизація	1042	-	-
Залиш	1050	23628572	24596357
Виробництво	1060	-	-
Потенці біологічні активи	1090	-	-
<i>Усього за розділом I</i>	1095	488733295	497267118
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокові дебіторська заборгованість	1100	321062	292889
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	1110	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	5806	219200
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	67711	58844
за наданими кредитами	1130	-	-
за наданими авансами	1135	-	-



за розрахунками із соціального страхування	1140	27285	85118
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інші поточні зобов'язання зборгованість	1150	690606	470295
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних діяльностей фонді у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	<i>1160</i>	<i>30825897</i>	<i>32979449</i>
<i>кеш</i>	<i>1161</i>	<i>1995</i>	<i>1721</i>
<i>власні акції</i>	<i>1162</i>	<i>30823226</i>	<i>32975322</i>
<i>установчі банків</i>	<i>1163</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>держ.</i>	<i>1164</i>	<i>676</i>	<i>2406</i>
<i>іноземній валюті</i>	<i>1165</i>	<i>-</i>	<i>3062562</i>
<i>Кошти бюджетів та інших органів на:</i>			
<i>спільному коштованню розвитку</i>	<i>1170</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>розрах. в установчих банках, у тому числі в:</i>	<i>1175</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>національній валюті</i>	<i>1176</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>іноземній валюті</i>	<i>1177</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	31942367	32168337
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНЬОГО ПЕРІОДУ	1200	200594	159613
БАЛАНС	1300	520878256	536505688

ПАСИВ	Код ридика	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Власний капітал	1400	564232786	571758991
Капітал у довіреність	1410	5599194	12575135
Фінансовий результат	1420	-39365939	-57078167
Капітал у підприємстві	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	14990	14990
Усього за розділом I	1495	510451030	527158949
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
<i>за ціновими паперами</i>	<i>1500</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>за кредитами</i>	<i>1510</i>	<i>321062</i>	<i>292889</i>
<i>інші довгострокові зобов'язання</i>	<i>1520</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Поточна зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
<i>за платежами до бюджету</i>	<i>1540</i>	<i>69810</i>	<i>20939</i>
<i>за розрахунками за товари, роботи, послуги</i>	<i>1545</i>	<i>636</i>	<i>636</i>
<i>за кредитами</i>	<i>1550</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>за лізинговими активами</i>	<i>1555</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>за розрахунками з оплати праці</i>	<i>1560</i>	<i>21968</i>	<i>68520</i>
<i>за розрахунками із соціального страхування</i>	<i>1565</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>за внутрішніми розрахунками</i>	<i>1570</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>інші поточні зобов'язання, з них:</i>	<i>1575</i>	<i>736821</i>	<i>6447403</i>
<i>за цільовим пайками</i>	<i>1576</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Усього за розділом II	1595	7782094	6830387
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-



Додаток В

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Форма №2-лс

І. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<i>ДОХОДИ</i>			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>			
Бюджетні асигнування	2010	142462086	125212371
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	53317048	42751111
Доходи від продажу активів	2030	33830	44216
Фінансові доходи	2040	1176386	1847833
Інші доходи від обмінних операцій	2050	1081067	933526
Усього доходів від обмінних операцій	2080	198070417	170789057
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	5447440	3765231
Усього доходів від необмінних операцій	2170	5447440	3765231
Усього доходів	2200	203517857	174554288
<i>ВИТРАТИ</i>			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>			
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	140059699	96793529
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	40281083	46477434
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	3760075	3970755
Усього витрат за обмінними операціями	2290	184100857	147241718

Продовження додатку Б

<i>Витрати за необхідними операціями</i>			
Трансфери	2300	-	-
Інші витрати за необхідними операціями	2310	17099228	16255853
Усього витрати за необхідними операціями	2340	17099228	16255853
Усього витрати	2380	201200085	163497571
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	2317772	11056717

II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЮ ВИДАТКІВ ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Загальнодержавні функції	2420	-	-
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	201200085	163497571
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
УСЬОГО:	2520	201200085	163497571

III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)

Статті	Код рядка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графо 4 мінус графо 3)	план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графо 7 мінус графо 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>ДОХОДИ</i>							
Податкові надходження	2510	-	-	-	-	-	-
Неподаткові надходження	2540	-	-	-	-	-	-
Доходи від власності та підприємницької діяльності	2541	-	-	-	-	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	2542	-	-	-	-	-	-

Додаток Г

Концепція стратегічного розвитку КНЛУ на 2012 – 2021 роки

3. Кадровий потенціал

Стратегія розвитку кадрового потенціалу Університету передбачає досягнення показника питомої ваги осіб із відповідними науковими ступенями та вченими званнями серед науково-педагогічних працівників – 70%, у тому числі докторів наук – 15%. Особливу увагу потрібно приділяти підготовці докторів наук як одного з головних пріоритетів кадрового забезпечення Університету.

Потребує окремого розроблення система стимулювальних заходів щодо мотивації якісної науково-педагогічної діяльності. Підготовка науково-педагогічних кадрів повинна значно більшою мірою, ніж склалося, спиратися на розгалужену систему доаспірантської підготовки на рівні магістерських програм і в бакалавраті (групи наукового резерву зі складанням іспитів кандидатського мінімуму, дипломні й магістерські роботи переважно наукоємної спрямованості як частина дисертаційної роботи, навчання найбільш обдарованих студентів за індивідуальними навчальними планами поглибленої наукової спрямованості, активізація студентської наукової діяльності загалом).

Необхідно незалежно від власних кадрових потреб збільшувати кількісні показники підготовки науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації (як за рахунок держзамовлення, так і за рахунок інших джерел фінансування), що

5

повинно стати самодостатнім напрямом діяльності для забезпечення потреб держави (інші ВНЗ, наукові установи, реальний сектор економіки тощо) у кадрах вищої (передусім кандидати наук) кваліфікації.

Реформування аспірантської підготовки необхідно проводити шляхом якісного наповнення навчальних планів міждисциплінарними курсами з теорії і методології досліджень, педагогічної майстерності, педагогічних інновацій, управління проектами, фахових спецкурсів, наукового письма англійською мовою.

Необхідно вести постійну роботу щодо збільшення кількості спеціальностей у спецрадах із захисту дисертацій (у тому числі докторських), відкриття спецрад за новими напрямками та збільшення кількості наукових спеціальностей підготовки докторів і кандидатів наук для досягнення відповідності (за їх спрямованістю) до навчальних спеціальностей III-IV рівнів акредитації та профілю діяльності більшості кафедр, що є важливим показником рейтингової оцінки ВНЗ.